عالم المعرفة

سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - الكويت

مقدّمة في
علم التفاوض الاجتماعي والسياسي
دراسة لتنمية مهارات الأداء من واقع الحوار

تأليف: د. حسن محمّد وجيه

ربيع الآخر ١٤١٥ هـ - أكتوبر / تشرين أول ١٩٩٤ م

المراسلات

توجه باسم السيد الأمين العام للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب

فاكس: ٤٨٧٣٦٩٤، ص.ب: ٢٣٩٩٦ ـ الصفاة ـ الكويت 13100

مقدمة في

علم التفاوض الاجتماعي والسياسي

إهداء

إلى الـزوجة الفـاضلـة نـرفانـا سرحـان

وإلى الابن البـــار إبـــراهيـم حسن

وإلى كل ذوي العقول المنصفة في عالمنا

المحتويات

رقم الصفحة

تقديم د. مصطفى الفقي ١٧

مقدمة المؤلف ١٩

الجزء الأول :

الأهـــداف والمنظـــور العلمى ٢١

الفصــــل الأول : أهداف الدراسة وموجز لمحتواها ٢٣

الفصل الثـــانى : مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي ٣٣

- تمهيـــد ٣٣

(منظور نظرية المباريـات - نماذج المنفعة - نماذج التفـاعل الاستراتيجـي - معضلـة السجين - معضلـة الجبـان - مباريـات المعلومـات التامة/ غير التـامة - مباريات التحالف والتنـازع - مباراة القـائد - مباراة الحامى والـزبون - مباريـات «السوبـر» - قـواعـد نظـريـات المبـاريـات - تحليل التفاعــلات السلوكيـــة ومشروع جامعـــة هارفـارد وأهـــم الأدبيات - استراتيجيـات التفاوض - تحليل شخصية المفاوض)

الفصل الثـــالث : علـم اللغـويـات الاجتمـاعـي والسيـاســي وعلم التفاوض ٧١

- تمهيـــد ٧١

المحتويات

رقم
الصفحة

(نوعية الدراسات اللغوية التمازجية الحديثة - المقصود بمنظور «لغويات التفاوض» - التحليل اللغوى ونظرية المباريات - كفاءات (قدرات) التواصل من منظور لغويات التفاوض - مركزية اللغة والفكر والتحليل اللغوى الثقافي لعملية التفاوض - محادثة عابرة وتحليل مستويات البنية العميقة للحوار)

الفصل الرابع : أنواع التفاوض وأنواع المفاوضات ١٠٥

(أنواع التفاوض الرئيسية : اتفاق لصالح طرفين - الفوز والخسارة - التفاوض الاستكشافي - التفاوض التسكيني - تفاوض التأثير في طرف ثالث - تفاوض الوسيط - تصنيفات Ikle الخمسة : التفاوض من أجل مد الاتفاقيات والعقود - التفاوض من أجل التطبيع - مفاوضات تغيير هيكل التفاوض ذاته - التفاوض الابتكاري - مفاوضات التأثيرات الجانبية)

الفصل الخامس : إطلالة على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري ١١١

(استراتيجيات الإقناع الابتكارية -

المحتويات

رقم
الصفحة

استراتيجية التحصين – استراتيجية المواجهة – استراتيجية الاستفزاز – استراتيجية النوعية المتميزة – استراتيجية العمل على زيادة الطلب على المنتج)

الفصل السادس : البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات ١١٧

– تمهيد ١١٧

(مفاوضات ٢ + ٤ – اختلاف المنطلقات الثقافية التفاوضية – التفاوض عقد أو علاقة؟ – فوز / خسارة – شخصى أم رسمي؟ – متكافىءأو غير متكافىء– مباشر أو غير مباشر – عامل الوقت – النزعة العاطفية – شكل الاتفاق – تنظيم وتشكيل الفريق التفاوضي– حجم المخاطرة)

الفصل السابع : تباين الرؤى الثقافية وحالات سوء التفاهم في عمليات التفاوض ١٣٥

– تمهيد ١٣٥

(كاميرات الحوار الخاصة – قنبلتا هيروشيما ونجازاكي وحوار غير مقصود – بسبب تباين أساليب الإقناع : أمريكي يتهم السادات بالعنجهية ! – الأسلوب المجازى

المحتويات

رقم الصفحة

وراء فهم العالم لمقولة السادات عن زيارته للكنيست – تدخل النمط الثقافي في تكوين صورة الآخر : حالة عبد الناصر وجونسون – ماذا يعني هز الرأس عند اليابانيين؟ – خصوصية استراتيجية الحط من قدر النفس ظاهريا – رأي الإداريين العرب واليابانيين في «ضرب المدير»)

– **مراجع الجزء الأول** ١٤٧

الجزء الثاني

ثقافة التفاوض وحقل الاشتباكات الخاطئة في واقعنا ١٥٣

– تمهيد ١٥٥

الفصل الثامن : ظاهرة الحوارات الوطنية في الوطن العربي ورؤية إجرائية لمسار التفاوض الجمعي ١٥٩

الفصل التاسع : الحوار التفاوضي ودائرة «الثقافات السبع» ١٦٥

(ثقافة التناحر – ثقافة التسلط – ثقافة التآمر – ثقافة غيبوبة الماضي – ثقافة الاستلاب والإحباط – ثقافة الصمت والغموض السلبي – ثقافة تبديد الوقت)

– **مراجع الجزء الثاني** ١٧٣

المحتويات

رقم الصفحة

الجزء الثالث:

ظواهر ومفاهيم تفاوضية بين العالمية والخصوصية الثقافية ١٧٥

– تمهيد ١٧٧

الفصل العاشر : ظاهرتا «الانقضاض» «ومراوح الرمال» ومفاهيم موضع تفاوض في واقعنا ١٧٩

(مابين الليبرالية وإسلامية المعرفة – الأنقاض والليبرالية عند جورج بوش ومايكل ديكاكوس و«الأفنديات» عند السادات – الاختلاف حول التنوير – من الشيخ الغزالي للجيولوجيا – ظاهرة مراوح الرمال)

الفصل الحادى عشر : أنواع وآليات الأسئلة في عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية ١٩١

(استخدامات الأسئلة في التفاوض – فخاخ وكمائن الأسئلة : من ممارسات الاعلام الغربى إلى استجواب الشيخ الغزالي– أنواع الأسئلة – أسلوب تتابع الأسئلة)

الفصل الثانى عشر : وظائف الصمت في الحوار والتفاوض ٢٠١

(الصمت أثناء الحوار – الصمت عن الكلام

المحتويات

رقم
الصفحة

من الأصل - الإنصـــات مع التفكير عـــادة
مـايكـون أضعاف سرعـة الكـلام - حـوارات
الخوض في «المسكوت عنه» في واقعنا !)

الفصل الثـالث عشر : عن الغموض ووظائفه في عملية التفاوض . ٢٠٧
(مكمن الخطأ الفعلي في تفسير القرار ٢٤٢
- الصمت الغامض في أزمة الخليج - الآثار
السلبيـة للغمـوض غير المتعمـد - مثـال
صـارخ لغمـوض كتابـات النخبـة ! - بين
الغموض الإيجابى وغموض التهديد).

الفصل الـرابع عشر : إطلالـة على استخدام ألقـاب التخاطب «حينما
قال ويزمان للسادات : «أوامرك يافندم» ! . . . ٢١٥

الفصل الخامس عشر : التفاوض مع ممثلي ثقافة الاستلاب ٢١٩
(إسهـامـات النخبـة في تأصيل الإحبـاط
واليأس - مـاذا يفعلـه الناقـد المحبط، ومـا
الذي ينبغي أن يفعله المفاوض الجيد معه).

الفصل السادس عشر : مابين اللياقة والتشحيم الاجتماعي ٢٢٣
(الفرق بين إلانة الكـلام واللباقة والتشحيم
في الحوار)

الفصل السـابع عشر : معادلة الاندماج و «الاستقلالية» و «القوة» في
عمليـــات التفـــاوض الاجتماعي والاداري
والسياسي ٢٢٧

المحتويات

رقم
الصفحة

(– بين رفع الكلفة وإهدار المكانة – عن بلدوزرات الحوار والغزو السافر للخصوصيات – المعادلة في حوار أستاذ جامعي ورئيس جامعة المستقبل – رؤية للمعادلة في حوار الرجال والنساء – عن مدرس الثانوي الذى خنق زوجته لأنها «متسلطة» – السادات يحاول ضبط المعادلة!)

الفصل الثامن عشر : التفاوض بين ظاهرتي رد الفعل المندفع والمتأخر ٢٣٧

(– رد الفعل المندفع بين الاستغراق في المثالية وفن الممكن – التفاعل أثناء الحدث وظاهرة رد الفعل المتأخر)

الفصل التاسع عشر : التفاوض وفلسفة الكذب ٢٤٣

(– ما علاقة الكذب بالتفاوض – الشخصية الهروبية – انتصرنا في حرب يونيو ١٩٦٧ !! – عن الكذب «المباح» و«الابيض» و «الاضطراري» – د. مهدي علام في حوار مع الشيخ الغزالي عن "الكذب المباح" – مفهوم الكذب عبر الثقافات)

المحتويات

رقم الصفحة

الفصل العشرون : عقلية التوصيات في واقعنا الثقافي والافتقاد إلى كيف وأخواتها ٢٥٥

الفصل الحادى والعشرون : الواقع العربي ومفهومه «اقتصاد اللغة» ٢٥٩

(– هل سبب أسلوب التكرار والإسهاب ثقافي أو علمي؟– «دعنا نقتل كل المحامين!» – مفهوم التكرار ووظائف حوارية أخرى)

الفصل الثانى والعشرون : عقلية الجزر المنعزلة والإعاقة الذاتية لتنمية مهارات التفاوض الاستراتيجي ٢٦٥

(عقلية الجزر المنعزلة والتفاوض الاستراتيجي – الجزر المنعزلة والعرب في عصر المعلومات – مابين حب المعرفة والشغف العلمى والتآمر والإسهام الحضاري – السمات المميزة للحضارة العربية الإسلامية)

– **مراجع الجزء الثالث** ٢٧٥

الجزء الرابع :

حالات اللاتفاوض ٢٨١

– تمهيد ٢٨٣

الفصل الثالث والعشرون : قنوات الحوار ذات الاتجاه الأحادي ٢٨٥

(– أعمل لشركة تويوتا – حوارات اجتماعية

المحتويات

رقم الصفحة

تجسد القناة أحادية الاتجاه)

الفصل الرابع والعشرون : تفاوض سد المنافذ وتضييق الخناق أو(سكاراتوتو موا!) ٢٨٩

الفصل الخامس والعشرون : العقل العربي ومفاهيم «الإطلاقية» والحل الوسط في واقعنا الثقافي ٢٩٥

(- دلالات من الماضى للواقع المعاش : التوفيقية بين أيزنهاور والشيخ عبد الحليم محمود - بن، البشر ونزعات ثلاث . . والموقف التفاوضي الراجح).

الفصل السادس والعشرون : الذات المتضخمة في الحوار «أنا أولاً . . . ثم بعد ذلك أنا أيضاً» ٣٠٣

الفصل السابع والعشرون : طغيان الأعراف الخاطئة وحالات من اللاتفاوض في واقعنا الثقافي ٣٠٩

- مراجع الجزء الرابع ٣١٢

خاتمة ٣١٣

الجزء الخامس :

ملاحق الكتاب ٣١٧

ملحق رقم «١» : استقصاء . . . مائة سؤال عن ثقافة التفاوض ومواصفات الشخصية التفاوضية الفعالة طبقاً لهذه الدراسة ٣١٩

المحتويات

رقم
الصفحة

ملحق رقم «٢» : قائمة بأهم مصطلحات ومفاهيم تفاوض إبرام العقود ٣٢٧

ملحق رقم «٣» : وصف لمحتويات دورة في الدبلوماسية ومهارات التفاوض عبر الثقافات مع قائمة بأهم المراجع ٣٣١

تقديم

هذا كتاب في «علم التفاوض الاجتماعي والسياسى» يسد نقصا واضحا في المكتبة العربيـة ، ويمثل إضافة مهمة في مجال الدراسـات التي تدور حول فن التفاوض، فضلا عن أنه يعتبر نقلة نـوعية ترتفع بذلك الفن إلى مستوى العلم الذي تحكمـه قواعد واضحة، وتتحـدد له أصول معروفـة ، لتكون مادته عـونا للسياسيين والاقتصـاديين ورجال الأعمال . فللتفـاوض أسس وتقاليـد لاتكاد تختلف كثيرا وفقا لطبيعـة الموضوع الذي يجري حـوله التفاوض ، فالمفـاوضات رغم أنها علم وفن فإنها تمثل مهارة خاصة لدى بعض المفاوضين القادرين على تصور الهدف النهـائي والانتقال إليـه من مرحلـة إلى مرحلة بعيـدا عن التخبط والارتجال معتمدين على الفهم الواقعي جنبا إلى جنب مع قوة الخيال .

ولقد عكف البـاحث المتميز الـدكتور «حسن محمد وجيـه» على دراسة جوانب هذا الموضوع بشكل رائد في ميدان الكتابة العربية، وهو الذي يبشر من خلال كتاباته السابقة ومحاضراته المتعددة بمحاولة جديدة لتأصيل علم التفاوض، مع التركيز على طبيعة الخطاب السيـاسي المعاصر، بالإضافة إلى حفاوة خاصة بعامل اللغة وتأثير الصيـاغة في طبيعة مضمون الرسالة التي تحملهـا ، ولقد أعـانه في ذلك تخصصـه في العلـوم السياسيـة، مع تركيـز خاص في العلاقات الدولية إلى جـانب دراسته الأصلية في علوم اللغويات التطبيقية الحديثـة . وهو ما أعطـاه ميزة خاصـة في استخدام أدوات الحوار ووسائل التفاوض .

ولقد استغرق الباحث الخبير بدأب وموضوعية في تحليل الجوانب المتصلة بتنمية مهارات الأداء وأساليب التفاوض وأنماط الحوار حتى جاء كتابه هذا صفحات حافلة بالمادة العلمية الواضحة والتي لاتخلو ـ في الوقت نفسه ـ من عناصر الإثارة والتشويق .

إنني أقول – وبحق – إن المؤلف يرتاد طريقاً جديداً، ويسلك منهجاً فريدا في محاولة جادة لتحديث علم التفاوض لدى القارىء العربي، وتأصيل قواعده وبلورة شخصيته، باعتباره علما وفنا في وقت واحد ، ثم هو بعد ذلك لا يتجاهل المظاهر السلوكية والجوانب النفسية في شخوص أطراف عملية التفاوض، وما تعتمد عليه من مهارات الحوار .

إن هذا الكتاب يقول باختصار ، لقد آن الأوان كي نخرج من دائرة العشوائية غير المدروسة، إلى مرحلة جديدة نلحق فيها بعلوم العصر وفنونه في عالم تتغير فيه مظاهر الحياة بسرعة مذهلة، وتتقدم البشرية كل يوم نحو الجديد . . . تحية للمؤلف الجاد والباحث المجتهد على كتابه المتميز ودراسته الشائقة .

د. مصطفى الفقي

مدير معهد الدراسات الدبلوماسية

القاهرة – أبريل ١٩٩٤

مقدمة المؤلف

يهدف هذا الكتاب إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، أولها التعريف بعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي وتقديم عرض متكامل لما يمكن أن نسميه «بثقافة التفاوض»، وهنا نقدم رصداً لأهم الأعمال والأدبيات النظرية البحتة والمتمثلة في نظريات المباريات التفاوضية ذات التوجه الحسابي، وتلك التي تتناول الأبعاد السلوكية وتحليل شخصية المفاوض من منظور العلوم الاجتماعية المختلفة، وكذلك وتلك الأدبيات العالمية المبسطة والعملية المتمثلة في مطبوعات مشروع كمشروع جامعة هارفارد مثلاً والتي لا تهدف فقط إلى تنمية مهارات التفاوض في المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية المتخصصة، بل وتنمية مهارات التفاوض على مستوى طلاب الجامعات والمدارس الثانوية أيضا. . وذلك إيماناً بأن هذا الأمر يعتبر من دعائم العمل بروح الفريق الواحد والذي يمثل في الواقع أساس أي أعمال تنموية لبلد ما . . أما الهدف الثاني فهو توضيح ذلك الإسهام الذي قدمه الكاتب من منظورتكاملي بين علوم اللغويات التطبيقية الحديثة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية وهو المنظور الذي يطرحه الباحث كأحد روافد إرساء لبنات علم التفاوض على الصعيدين النظري والعملي المستمدين من تحليل الواقع المعيش . أما الهدف الثالث فهو تقديم رؤية نقدية لواقعنا الثقافي العربي وخريطة الاشتباكات الخاطئة به، والهدف هو العمل على استيعاب ثقافة التفاوض ذات الملامح العلمية، ولكن مع اعتبار حقل التطبيق والإسهام في إغنائها من خلال الاشتباك الإيجابي مع تعقيدات هذا الحقل ومصادره .

وفي نهايـة هذه المقـدمـة الموجـزة أود أن أتوجـه بـالشكر والعـرفـان إلى كل أساتذتي الأفاضل بجامعات الأزهر وتكسـاس وجورج تاون ، وأتوجه بالشكر الخاص لكل المشـاركين في دورات تنميـة المهـارات التفاوضيـة العـديـدة التي قدمتهـا في العديد من المؤسسات العلميـة والجامعية والتدريبية ، ومنهـا معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية المصرية وجامعة الدول العربية وشركات التدريب العربية الحديثة . . . فلقد كـان للتفاعل البناء مع المشاركين في هذه الدورات من الـدبلوماسيين والسفـراء العرب وقيـادات العمل الإداري العربي والمشاركين من ذوي التوجهـات المختلفة أكبر الأثر الإيجابي في تعمق كثير من قضايا وظواهر العملية التفاوضية المعقدة بطبيعتها .

الجزء الأول

الأهداف والمنظور العلمي

الفصل الأول

الهدف من الدراسة وموجز لمحتواها

أولاً : أهداف الدراسة

يهدف هذا الكتاب إلى الإسهام في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية ، الأول هو التعريف بعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي من حيث المفاهيم والأسس والأدوات والمسائل الخاصة به كعلم تمازجي/ تكاملي «تنموي» جديد آخذ في التشكل ، وكذلك توضيح طبيعة التوجهات الخاصة بالباحثين في العلوم الاجتماعية المختلفة للإسهام في تطوير ذلك العلم على الصعيد النظري .

وهذا العلم التمازجي الجديد من أهم العلوم التي يهتم المتخصصون في علوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية وعلم الأجناس بالإسهام فيه والتنظير له وتنبع أهمية هذا العلم من كونه علماً يتعلق بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على النحو الأفضل، فهو ـ إذن ـ علم حيوي لعملية التواصل بين أفراد المجتمع داخل كل دولة وبين أفراد المجتمع الدولي على اتساعه . . . فهو ذلك العلم الذي نهدف من خلاله إلى التعرف على أفضل وسائل تكوين الأرضيات المشتركة والتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم وثقافاتهم وعقائدهم. إنه العلم الذي نحاول من خلاله تجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم الذي يستنفد الوقت والجهد البشري في غير الصالح العام ولا يتناسب حالياً مع سرعة إيقاع العصر ومتطلباته على جميع الأصعدة.

والمتخصصون في هذا العلم يحاولون توضيح المقصود بالتفاوض وأهميته وكذلك تحديد مبادئه في كافة المجالات ؛ مثل المجال الإداري والمجال السياسي والدبلوماسي ، وغيره من مجالات التفاعل المختلفة . وكذلك يقدم المختصون في هذا العلم تصوراتهم العلمية لخطوات ومناهج ومدارس ومباريات واستراتيجيات التفاوض وما يتمخض عن ذلك من أساليب ومصطلحات لتدريب وتثقيف المعنيين بالتفاوض عليها .

أما الهدف الثاني فهو محاولة لتقديم عرض نقدي متكامل لما يمكن أن نسميه بثقافة التفاوض ، وهنا نقدم رصداً لأهم الأعمال والأدبيات النظرية البحتة وتلك الأدبيات التي تتوجه للمواطن الأوروبي والأمريكي شارحة الأسس العلمية والعملية لتنمية مهارات التفاوض ، وذلك بتبسيط التعقيدات التي تصاحب العملية التفاوضية بدعوى حقيقية ، وهي أننا نتفاوض اجتماعيا وإداريا وسياسيا واقتصادياً ، وفي مجالات أخرى كثيرة ، وعلى مستويات متعددة مع بعضنا البعض ، مادام الأمر قد استلزم إقناع طرف ما بعمل شيء ما وتعارضت أهداف أو «أجندات» المتحاورين أو اختلفت أساليبهم في معالجة هذا الأمر أو ذاك . . . وهنا نستعرض مضمون أهم الكتب المتمخضة عن مشاريع دراسة العملية التفاوضية ، مثل مشروع جامعة هارفارد الأمريكية وغيره من الأعمال والجهود المماثلة . . ونتطرق إلى معالجة ما المقصود بعمليتي التفاوض والتساوم ، وما الفرق بينهما . . . إلى آخره من المفاهيم والمشاكل المتعددة الأخرى المصاحبة لعملية التفاوض ، في ظل الظروف العادية ، أو في ظل الأزمات الممتدة أو تلك المواقف المتأزمة التي قد نتعرض لها من حين لآخر في سياقات متعددة . والهدف من كل هذا هو التعرف على كيفية البحث عن الارضيات المشتركة بهدف الوصول إلى أفضل الاختيارات والاتفاقات الممكنة التي من شأنها أن تتيح لنا أن نرتفع

بمستـوى أدائنا الحواري والتركيـز على حل المشاكل دون الاصطـدام السلبي بالأشخـاص وتجنب حـالات سوء التفاهـم ، خاصـة غير المقصودة ، وأن نتجنب كل مـا يعمق الصراعات دون مبرر حقيقي ، وبكلمات أخـرى فإنه من المتعين علينـا أن نتعامل مع بعضنـا البعض من منطلق مباراة التفـاوض الرئيسية وهي مـا تعرف بتعبير «اكسب اكسب» (Win Win Approach)، وهي التي تجعلنـا ندخـل لعملية التفـاوض بعـد أن نكون قـد تعـرفنا تماماً اهتمامات الطـرف الآخر الـرئيسية لكي نأخذهـا بعين الاعتبار للـوصول إلى صيغـة يكسب منها الجميـع بصورة واقعيـة . وبتبني هـذه المباراة علينـا أن نتجنب «المبـاراة الصفريـة»(Zero-sum Game) اللاتفـاوضية في حقيقتهـا (بالمعنى الإيجابي المفهـوم) وهي التي تصل فيها عـادة درجة الصراع إلى تبني منطق تعـامـل مفـاده : لابـد أن أجعل الطـرف الآخـر يخسر كل شيء وأن أكسب أنا كل شيء ، وطبقا لقواعد هـذه المباراة فإن المتحاورين يؤمنون بأن إدارة الصراع الاجتماعي والسيـاسي لا تحتمل حلـولا وسطـاً- أي أن الأمـر ينبغي أن يكون إمـا رفضاً مطلقاً أو قبـولاً مطلقاً . . «إما قـاتل أو مقتول»، ويمثل قرار الدخول في مثل هذه النوعيـة الصفرية من «المباريات» النقيض التام لأي محاولة إيجابية لإدارة الحوار التفاوضي اجتماعيـا وسياسياً ، فمفهوم المنافسة والمسابقـة طبقاً لهذه النوعية من المباريات لا يكـون عادة من خلال الاستعداد والارتفاع بقدرات ومهارات الأداء التفاعلي ، وبذل الجهد المطلوب لتحقيق الهدف بطريقة شرعية وإنسانيـة ، بل إن الفوز عادة ما يتحقق طبقاً لتلك المباراة الصفرية من خلال تـدمير وتشويه الآخر . . أي أنها مباريات قد تصل في تصاعدها إلى النقطة التي يتحول فيها الحوار إلى مباريات «ثقافة الإرهاب »والتي قـد يستبدل فيها بـالحوار لغة العنف والرصـاص . ويرجع أمر تبني «هذه المباراة الصفرية »من وجهة نظر كاتب السطور ليس فقط إلى

تـوافـر عامـل الشراسة وسـوء النيـة أو صفـات غير أخـلاقية أخـرى لـدى البعض، ولكن يرجع في كثير من الحالات إلى افتقاد القدرة العلمية والعملية على فهم تعقيـدات وطبيعـة الحوار التفاوضي التـي تستلزم تعـرف تقنيـات ومهارات وكفاءات الحوار وعمليـة التواصل بأبعادها المختلفـة مثل كفاءات الحوار اللغـويـة النفسيـة(Psycholinguistic Competenc) واللغـويـة الاجتماعـية (Sociolinguistic C) واللغوية الدبلوماسية (.Diplomatic C) واللغوية العرقية (Ethnolinguisti C) (١) .

ويرى كاتب السطور أن غياب «ثقـافة التفاوض» التي تبنى أساساً على مباراة «اكسب اكسب»أو «المحصلة ليست صفـراً» تعتبر من أسباب شيوع المباراة الصفرية . . . والافتراض أنه اذا ما توافرت وشاعت صيغ المباريات غير الصفرية وهي المباريات التفاوضيـة الإيجابية بصفة عامة لأدرك الجميع أن الناتج في النهـاية وعلى المدى البعيـد إيجابي للأطـراف كلها، وهـذا هو الـدافع إلى الـدعـوة بأن نتعـاون جميعـاً على تأصيل أسس ومنطلقـات وديناميات ثقافة التفاوض .

وفيما يلي موجز لأهم الأسس العامة التـي ينبغي تعرفها إذا كنا بصدد تعمق فكرة «ثقافة التفاوض» :

أولاً : التركيز على حـل المشاكل وتجنب التعـرض للأشخاص بأي نـوع من التشويـه . . . أي تحري الموضوعية وتجنـب الشخصانية في تنـاول المسائل . . وامتـداح العمل الحسن بغض النظـر عن الشخص الـذي قام بـه ، والاهتمام بالآخرين وبمصالحهم وأعمالهم .

ثـانيـاً : تنمية حـاسة الاستماع الجيد لـلآخرين، وهـذا يتطلب تجنب هيمنة الافتراضـات المسبقة التي نـرسمها في أذهاننـا عن البعض، بل ننتظـر ونتأكد ممـا

نسمعه ونستوضح أي غموض حتى نتأكد قبل إصدار أي حكم أو التفوه بأي كلام . . وأمر حسن الاستماع يتخطى الصمت وهز الرأس ، ولكنه يستلزم قدرات خاصة باستيعاب ما يقال وتخزينه في الذاكرة بصورة منظمة لاسترجاعه في الوقت المناسب في الحوار، وكذلك مقاومة القابلية للاستهواء ، أي قابلية تصديق أفكار الآخرين بتسرع دون دليل أو برهان قوي .

ثالثاً : تعرُّف طبيعة ملامح حوارية كثيرة ، منها على سبيل المثال لا الحصر :

أ - أصول إقامة الحجج ، وكيف نستخدمها إيجابياً لصالح التفاوض وليس لصالح «هزيمة الخصم أساسا»وترك هذا الإحساس لديه ، وكذلك أهمية تأمل أساليب إقامة الحجج المختلفة في الثقافة الواحدة ، وعبر الثقافات ، وكيفية التعامل مع الأنماط التي تجسد التسلط في الحوار (٢) .

ب - تعرُّف وظائف «الصمت»في الحوار التفاوضي ، فهذا من الأمور المعقدة التي تحتاج إلى إبراز الدراسات الخاصة بها . فكم من حالة من حالات سوء التفاهم قد نشأت بسبب عدم الإلمام بوظائف وديناميات الصمت ، سواء في الحوارات داخل الثقافة الواحدة أو عبر الثقافات ، (وهذا ما سنتعرض له بالتفصيل في الفصل الثاني عشر من هذا الكتاب) .

جـ - تعرُّف الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت وتعرف التعامل الإيجابي من الآخرين الذين قد يوظفون «الوقت» في غير صالح العملية التفاوضية سواء في الأداء اللفظي أو الكتابة .

د - تجنب الأسلوب غير المباشر في الأمور التي تحتاج إلى توضيح دقيق ، وتجنب الغموض خاصة في اللحظات الحاسمة للتفاعل والإدراك الجيد للاختلافات الثقافية والفردية في توظيف الأساليب غير المباشرة في الحوار، وعلى وجه الدقة ميكانزمات الغموض (انظر الفصل الثالث عشر) .

رابعاً : تجنب أساليب المغالطات، والدفاع عن الأوضاع الخاطئة، أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه .

خامساً : تجنب التقوقع داخل الذات، والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين .

سادساً : انتهاج مبدأ «تحقيق الممكن»وتجنب «السقوط في الحب النظري للكمال»إلى الحد الذي يجعل المتحاور يترك فرصة تحقيق الأهداف العادية والممكنة، وتجعله يسقط في براثن «التفكير السحري»ويعتقد أن شيئا واحدا سيحل كل مشاكل العالم دون النظر لتعقيدات الأمور وحيثيات التطبيق المنطقية، دون استنفاد كل السبل لتحقيق «الممكن» .

سابعاً : تجنب التفكير الأحادي لأنه يجعل المتحاور سجين فكرة واحدة، دون النظر لمنظومة الأفكار الأخرى خاصة الجديد منها، فهذا التفكير يحد من ظهورالبدائل المتاحة للمتحاور، ويجعل هذا المتحاور أو ذاك يغلق على نفسه الباب أمام مجالات وبدائل وآفاق عديدة .

ثامناً : أهمية تحديد النقاط التي يمكن التفاوض بشأنها والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان. وهنا يتضح إمكان التفاوض على عدة نقاط من خلال نقطة واحدة تكون محورية وهنا نسأل أسئلة مثل :

هل هذه النقطة مهمة ؟ وما مدى أهميتها؟ . . وهل يمكن أولا التفاوض بخصوصها أم لا ؟ وما أنسب الوسائل للاستعداد للطرف الآخر أو للخصم إذا أثارها؟

تاسعاً : أهمية تحديد أولويات التفاوض، وهنا علينا تحديد أهمية ووزن كل نقطة ومن ثم تحديد أولويات التحدث بشأنها، وتصديرها على قائمة موضوعات النقاش، أو تهميشها، أو السكوت عنها. وهل نبدأ بالمشكلات

الرئيسية أو الفرعية ، والأمثلة المتمخضة عن عدم التوظيف السليم لهذه النقاط في حوارات واقعنا الثقافي كثيرة ومتعددة .

عاشراً : أهمية تقييم الموقف التفاوضي دائما لتعرف المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية ، والتكيف مع هذه المستجدات بالطريقة التي تجعلك تحقق أهدافك ومراعاة أهداف الطرف الآخر قدر الإمكان ، أي تجنب الأجندة الإستاتيكية الثابتة خاصة في الأمور الفرعية .

حادي عشر : تجنب سوء الظن بالآخرين ، والوقوع في براثن التفكير التآمري والتصنيف المتعسف وتأطير الآخرين بجهالة ودون ترو مطلوب ، والأخذ بتلابيب الأمور ، والتصرف بصيغة فاعلة تضرب التآمر إن وجد بالفعل ، و بهدوء دون إحباط وشكوى ويأس (راجع الجزء الثاني ، الفصل التاسع لمزيد من التفاصيل) .

ثاني عشر : تعرُّف وظائف وآليات الأسئلة تماماً بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية ؛ فإن استخدامنا للأسئلة في عملية التفاوض قد يكون لهدف أو لعدة أهداف كثيرة ومعقدة ، وسنتناولها بالتفصيل في الجزء الثالث من هذه الدراسة (الفصل الحادي عشر) .

ثالث عشر : مراعاة أسلوب وطريقة الحوار مع الآخرين والملائمة للسياق ، فإن الطريقة التي تتحدث بها قد يكون لها قيمة أكثر من الكلام الذي تقوله من حيث حركات اليد وتعبيرات الوجه ، ومستوى ارتفاع الصوت وسرعة أو بطء تدفق الكلمات والتعبيرات .

رابع عشر : مراعاة كم المعلومات التي يُلقى بها على ساحة الحوار ، ولابد أن نتحلى بصفة وهي ألا نقول أكثر مما يتطلبه الحوار ولا أقل ، بل علينا أن نزن الأمور بالأسلوب الذي يتيح النجاح للعملية التفاوضية . ومن

المهم كذلك الإيفـاء بها نعد به أي أن يكـون للكلام قوته أو معقـوليته على ساحة التنفيذ والالتزام .

خـــامس عشر : أهمية تـوثيق أحـداث التفاوض في المجـالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء الـدخول للتفاوض ، وعلينا أن نتذكر دائما أن أمر التفـاوض من الأمور المستمـرة مدى الحيـاة ، وأننا نستطيع أن نتطـور دائما وأن نطور من أسـاليبنا بعـد التجارب المختلفـة ، وهذه خاصيـة يتحلى بها كل من ترسخت في عقليته «ثقافة التفاوض» .

كـانت هـذه هي بعض الأسس التي سنتنـاولها بـالتفصيل في أجـزاء هـذا الكتاب .

أمـا الهدف الثـالث من هـذه الـدراسة فهـو تقـديم رؤيـة للحقل الثقـافي العربي ، والاشتباكات الخاطئة به ، وظـواهر الحوار السائدة في تفاعلاتنا والتي تتسم في أحيان كثيرة ـ مع الأسف ـ بالنزوع إلى «المباراة الصفرية»اللاتفاوضية ، وإلى خواص «ثقافة التصارع والتناحر، الأمر الذي لم يمكنا من تفويت الفرصة على أعدائنا وخصومنا ، وأضاع علينـا فرصا كثيرة في التقدم والنمو الحقيقي ، من ثم فإن هــذا الهدف الثـالث من وراء هــذا الكتـاب هـو محاولــة تعميق الإحســاس بأسس ثقافـة التفاوض مع اعتبـار معطيات حقل التطبيق العـربي وخصوصياته ، وهذا من شأنه ترسيخ قواعد وأسس عملية وعلمية تمارس من خلالها المباراة الـديمقراطية وتعرُّف كيفية إيجاد الأرضيات المشتركـة اللازمة لأي جهد جماعي تنموي جاد ، فإذا كان العالم المتقـدم قد أدرك أهمية هذه «الثقافة الآنية والمستقبليـة » (وهذا ما يعكسـه ذلك الكم الآخذ في النمـو من المشاريع والكتب وحلقات الـدراسة الخاصة بهذه «الثقافـة» العالمية ، فما أحـوجنا نحن خاصة في إطار ظروف التقهقر الحضاري الراهن في عالمنا العربي والإسلامي إلى تعرف أساليب استيعاب هذه الثقافة تماما ، بل علينا أن نسهم في تطويرها من

واقعنـا وقيم حضارتنـا العريقـة وهنا نكـون قـد أسهمنا أيضـا في تطويـر علم التفـاوض الاجتماعي والسيـاسي من خـلال الاشتبـاك الإيجابي مع تعقيـدات واقعنا، وهذا بدوره سيكون له أثره الإيجابي سواء على صعيد التحاور البناء بين أبناء أمتنـا على اختلاف توجهـاتهم، أو بتحقيق النجاح في التفـاعل المؤثر مع الآخرين من الثقافات الأخرى .

الفصل الثاني

مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي

تمهيد:

إذا كانت هـذه الدراسة تحاول طـرح مفهوم «ثقافة التفـاوض» كما أوضحنا آنفا، فلابـد لنا أن نقدم بعض التفاصيل المهمة عن تلك المحـاور أو الدعائم الرئيسيـة التي تنبني عليها هـذه الثقافة، وإذا كـان تعبير «الثقافـة» يفرض في المقام الأول تراكم نـوع من السلوكيات والممارسات، فيكفينـا الإشارة هنا إلى أن تطورات عـالم ما يسمى «بالقـرية الكونيـة» قد زادت من حجم إجراء ممـارسة المفاوضات بصورة لم يسبق لها مثيل، إذ يقدر عـدد العمليات التفاوضية بنحو عشرة آلاف عمليـة تفاوض رسميـة أو شبه رسميـة في جينيف وعدد ممـاثل في نيويـورك في العام الـواحد فقط، هذا بـالإضافة إلى الحجـم الضخم والرسمي لعمليات التفاوض في كـافة المجالات سواء على المستـوى الداخلي في كل قطر من أقطار العالم، أو على مستـوى التفاوض بين دول العالم وثقافـاته المختلفة، هذا بالإضافة إلى حجم التفـاوض غير الرسمي الذي لا يمكن حصره في كافة قطاعـات الحياة. كل هـذا يمثل بطبيعة الحال الشكـل العام والمكثف لثقـافة التفـاوض من حيث الممارسـة، والتي قـد تكون مبنيـة على الخبرة والإحسـاس بعملية التفاوض، أو مبنية على العلم والتعليم والتدرب على تقنيات عمليات التفاوض. وهذا المحـور هو المحور الثاني الآخـذ في التشكل الذي تنبني عليه ثقافـة التفاوض من المنظـور العلمي. وهو محور يتخصص فيـه عدد قليل من

الخبراء المنظرين، وهم بمحاولاتهم المستمرة للتنظير في هذا المجال يسهمون في تأسيس علم التفاوض. وهنا نجد العديد من الأدبيات التي تطرح مفاهيم وظواهر التفاوض، وتقدم التحليلات المختلفة لها وتجد دراسات عديدة في الآونة الأخيرة عن هذا العلم، تصب نتائجها إما في مجال محدد بعينه كالمجال القانوني أو السياسي أو الاجتماعي، والإداري أو الاقتصادي. كذلك هناك دراسات لها نتائج تتعدى مجالا واحدا بعينه، وتهم كل المفاوضين في أكثر من مجال، وربما دفع هذا الأمر العديد من الدوائر السياسية والدبلوماسية، وكذلك المؤسسات العديدة على مستوى العالم إلى تصميم وطرح برامج خاصة لتحسين أداء المفاوضين الممارسين بالفعل على عمليات التفاوض أو طرح برامج تدريبية لتقديم فن وعلم التفاوض لقطاعات من الإداريين والدبلوماسيين وغيرهم، ولعل من أشهر هذه البرامج مشروع جامعة هارفارد للمفاوضات بالولايات المتحدة، والذي سنتعرض له بقدر من التفصيل فيما يلي تحت عنوان «التفاوض في المجال الاجتماعي والإداري» بهذا الفصل، وكذلك مجموعة المشروعات الخاصة بالمفاوضات الدبلوماسية في الأكاديميات والمعاهد الدبلوماسية على مستوى دول كثيرة في عالمنا إلا أننا مازلنا على الساحة العربية بحاجة كبيرة إلى مشروعات من هذا القبيل، ولو أننا قد بدأنا نشهد اهتماما حثيثا ولا بأس به، ليس في الواقع على مستوى المشروعات التي نتحدث عنها، ولكن على مستوى إعداد وطرح دورات تدريبية عن التفاوض من قبل بعض المؤسسات العربية التدريبية ويأتي في مقدمتها خاصة في المجال الإداري شركات التدريب العربية الحديثة(٣).

وإذا كان من أهم أهداف دراستنا هذه أن نسهم في تأسيس علم التفاوض الآخذ في التشكل الآن من خلال الاشتباك مع واقعنا الثقافي وحيثياته التي تمثل الحلقة الثالثة في مشروع كاتب السطور نحو هذا الهدف

منذ عـام ١٩٨٤ ـ كما سيلي تـوضيح ذلك في نهاية هـذا الفصل ـ فإنـه من المتعين والمهم أن نحاول أولا تقـديم رصد لأهم الأدبيـات التي صدرت من العديـد من الخبراء أسهموا ويسهمون بدراسـاتهم في تأسيس وتأصيل هذا العلم، ولقد وجدت أنه من الممكن تصنيف هـذه الجهود بأكثر من طريقة ووجـدت أن أفضلهـا هـو التصنيف النـوعي، وهـذا يمكن أن يكـون من حيث التـوجه العلمي. . أي مـا جاءنـا عن نظـريات التفـاوض من علم الاجتماع مثلا، ومـا جاءنا من علم العلاقـات الدولية أو علوم اللغـويات التمازجية/ التكاملية الحديثة، وفي أي مجال جـاءنا هذا الإسهام. . أي هل جاء في مجالات التفـاوض السياسي أو الإداري أو الاجتماعي أو القـانوني؟! كذلك نتساءل هل كـان التناول فيما يخص عملية التفاوض بين أفـراد ثقافة واحـدة أم عبر الثقـافات المختلفـة؟! وإلى أي مـدى صلح أو قـد يصلح إسهام ما لأكثر من سياق أو مجال من مجالات التفاوض المختلفة؟! أي إلى أي مـدى يمكن أن تفيـدنـا نظـريـات أو تحليـلات لعمليـات التفـاوض السياسي في التفاوض الاجتماعي أو الإداري أو العكس؟!

ولكن بما أن إسهاما كإسهام خبراء العلاقات الدولية والعلوم السياسية على سبيل المثـال كانت جـذوره في بعض الأحيـان مستمـدة من نظريـات في علم الاجتماع السيـاسي أو علم الأجنـاس أو علم النفس، والعكس قـد يكـون صحيحـا، فإنني وجـدت وبحكـم تخصصي في كل من اللغـويـات والعلـوم السياسيـة والعلاقات الدوليـة أن العلوم الاجتماعية لابد أن تتكـامل، لأن كلا منها على حـدة يمثل جزيـرة منعزلة، فتحليل الظـاهرة الاجتماعيـة من منظور أحـادي يمثل قصـورا راهنـا كبيرا. ومن ثم فإنني أرى أن أمـر انعـزال العلـوم الاجتماعية الراهن كما لو كان بمثابة وجـود أكثر من مهندس وأكثر من مجموعة عمال وكل منهم يبني (على حدة) وعلى قطعة الأرض نفسها المبنى نفسه وأقصد

بهذا «المبنى» التعامل مع الظاهرة الاجتماعية. ولنا هنا أن نتصور مثل هذا «المبنى» الناتج عن جهود كل مجموعات العمل المختلفة والذي تشيد أجزاؤه بهذه الطريقة . . بالقطع سيكون مبنى (في أفضل الظروف) لن تعرف له مدخلا من مخرج ولن يكون صالحا للإقامة والانتفاع به على النحو المطلوب، ومن ثم فإن مدخلي للإسهام في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي لابد أن يكون تكامليا أو تمازجيا كما سأوضح ذلك بصورة أكثر تفصيلا فيما يلي. وأعود الآن إلى موضوع تصنيف أدبيات التفاوض، وبعد ما ذكرته فإنني أفضل ألا يكون وعاء التصنيف هو العلوم الاجتماعية المختلفة كلا على حدة، ولكن من منطلق التوجه التكاملي/ التمازجي، أريد أن أتناول أهم هذه الأدبيات من منظور تصنيفي آخر، وهو تصنيف تكاملي عبر مجالات العلوم الاجتماعية من خلال محاور ثلاثة قد تكون في أحيان كثيرة متداخلة ولابد أن يلم بها المهتم بهذا العلم، وكذلك المفاوض الممارس وهي :

أولا : محور التفاوض مع التركيز على منظور نظريات المباريات.

وثانيا : التفاوض مع التركيز على تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية بصورة شاملة ودقيقة في العملية التفاوضية.

ثالثا: التفاوض مع التركيز على تحليل شخصية المفاوض أساسا.

أولا: محور التفاوض من منظور نظريات المباريات Game theories

من المحاور المهمة للتحليل التقييمي للعملية التفاوضية و إدارة الأزمات وكذلك للإعداد الجيد النظر إليها من خلال مايعرف بنظريات المباريات (Game theories)(٤)، وهنا نشير إلى أهم النماذج التي تمخضت عنها مثل هذه النظريات التي وضعها خبراء التفاوض، والمعروفة بتعبير نماذج المباريات (Game Models) وهي كما يلي :

*** نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل Utility Models :**

وهذه النوعية من النماذج التحليلية لعملية التفاوض تستخدم للتركيز على المنافع أو «البضائع» التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض حيث يتم وصف عملية التساوم بالإشارة إلى المنافع التي سوف نحصل عليها أو سيتم تجاهلها . وهذه النماذج توظف في الحالات التي يريد كل طرف الحصول من خلالها على البضاعة نفسها أو المنفعة نفسها أو الشيء نفسه أيا كان ، أو ينشأ نوع من الصراع يتم حله من خلال سلسلة من الاقتراحات الخاصة بكل طرف ويتم من خلالها نوع من المقايضة ، وتنتهي عملية التفاوض بقبول طرف لأحد المقترحات التي قدمها طرف ما . والأمر الذي يرجع استخدام هذه النماذج هو وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض تفضل الوصول إلى اتفاق يحصل فيه الطرفان على شيء ما بدلا من لا شيء ، وتتلاشى هنا الرغبة في الصراع والتناحر وتكبيد الخسائر الفادحة لكل طرف من قبل الطرف الآخر. وتتمحور الجهود هنا نحو الوصول إلى أفضل تسوية أو حل ممكن وتجنب أسوأ تسوية ممكنة . ولقد أخضعت عملية تحليل هذه النماذج كغيرها من النماذج المتمخضة عنها نظريات المباريات إلى المعادلات الرياضية البحتة(٥) .

*** نماذج التفاعل الاستراتيجي Models of Strategic Interaction :**

وهي تلك النماذج التي يركز المفاوضون فيها على تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المتاحة لأطراف المباراة ، حيث ينظر كل لاعب (أو مفاوض) هنا إلى محاولة تعظيم المنافع والمكاسب من خلال استراتيجيات محددة ، وكذلك تحديد تلك الاستراتيجيات التي تقلل ـ إلى أكبر قدر ممكن ـ من أي خسارة متوقعة نظير الدخول في مثل هذه المباريات التفاوضية ، وبالتالي

فإن هذا الأمر يختلف عن نماذج المنفعة (Utility Models) (أو ما يمكن ترجمته وظيفيا بتعبير «نماذج الوصول إلى حل أو تسوية») في أن نماذج التفاعل الاستراتيجي يتم التركيز من خلالها على تحديد الاستراتيجيات التفاوضية لتعظيم المنافع وتقليل الخسائر لطرف ما، وهنا يتشابه الأمر بلعبة الشطرنج، فكل طرف يوظف استراتيجياته طبقا للاستراتيجيات التي يوظفها الطرف الآخر ويكون الناتج هنا هو خليطا لغمار توظيف كل طرف من الأطراف لاستراتيجيات وتحركات بعينها واستخدامه البدائل المتاحة له لتحقيق ناتج في صالحه. وبالتالي فإن اللعبة أو المباراة تعتمد على مفهومين رئيسيين وهما «البحث عن المعلومات» و«كيفية الاستفادة منها وتوظيفها لتحقيق تأثير ما يريده طرف ما على الآخر. وهنا يسعى كل طرف للفهم العميق والدقيق للظروف والعناصر والمصادر والتقديرات التي تقود أو تحدد اتجاه طرف ما لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية.

والمفهومان: «المعلومات» و«التأثير المفضل» الذي يحاول مفاوض ما ممارسته على الآخر، يختلطان بصورة كبيرة، فما يمثل محاولة للتأثير في الطرف الآخر يكون في الوقت نفسه بمثابة تقديم معلومات للخصم أو للطرف الآخر. وبالعكس، فإن استجابة طرف ما لتكتيكات التأثير التي يحاول ممارستها الخصم تمثل بدورها مصادر معلومات للطرف الذي يمارس محاولة التأثير لصالح أهدافه. وقد تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها أو الإفصاح عنها حقيقية وقد تكون كاذبة في مثل هذا النوع من التفاعل. وفي مثل هذه النماذج من التفاوض تستخدم كافة أنواع الأدوات الحوارية وغير الحوارية بما في ذلك ـ كما في حالات التفاوض السياسي ـ تحريك القوات وتوجيه تهديدات وإنذارات نهائية واستدعاء سفراء وغير ذلك من التحركات التي تهدف إلى ممارسة الضغوط التي تهدف إلى تكييف أو تغيير أو إخضاع الطرف الآخر.

والاستراتيجيات التفاعلية هذه تتضمن تكتيكات عديدة وتصنف على كونها إما استراتيجيات قهرية، والهدف منها إجبار الخصم أو استراتيجيات استجابة تنازلية أو قبول بالخضوع التام (Accomodative moves)(٦) .

وفي هذا الصدد عادة ما توظف الأطراف المتفاوضة خليطا من هذه الاستراتيجيات في العملية التفاوضية خاصة في الأزمات الدولية، وكذلك في الأزمات الاجتماعية والإدارية حسب سياق الموقف، فأحيانا يتم توظيف استراتيجيات وتكتيكات استجابة وتنازل وخضوع عندما يريد طرف ما الوصول إلى تسوية أو حل لصراع ليس في صالحه الاستمرار فيه، وهذا ما يطلق عليه تعبير «استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود» (Extreme Accomodative strategy)، وهناك استراتيجية الخليط أي التنازل عن بعض الأمور الثانوية ورفض التنازل عن الأمور الأساسية. وهناك كذلك تعبير استراتيجية الثبات أو «عدم التنازل البتة» Firm Strategy حيث لا يقبل طرف ما بالإقدام على أي نوع من التنازلات، ويكون هذا الطرف مستعدا عادة للوصول بالأمر إلى مرحلة الحرب أو التناحر المستمر حتى يخضع الطرف الآخر لكافة رغباته، وفي هذه الحالة تسمى الاستراتيجية التي يتم توظيفها باستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم بالفعل(٧) .

ومن أكثر نماذج التفاعل الاستراتيجي شيوعا مايلي :

*** نموذج «معضلة السجين» Prisoners Dilemma :**

وهذا النموذج مشتق من القصة الكلاسيكية القائلة بأنه قد تم اعتقال شخصين للاشتباه في أنهما مشتركان في ارتكاب جريمة، وقد تم وضع كل منهما في حجرة منفصلة بحيث لا يستطيع الاتصال بالآخر. و دون اعتراف أحد المتهمين على الأقل، فإن السلطة القانونية الممثلة في النائب العام تخبر كل متهم بالعواقب التالية لاعترافهما :

أولا: إذا اعترف أحـد المتهمين ولم يعترف شريكــه، فإن الــذي اعترف سيطلق سراحه لتعـاونه مع السلطات، أمـا المتهم الثاني فسيعاقب بـالأشغال الشاقة لمدة عشر سنوات.

ثانيا: إذا اعترف كل من المتهمين، فإن كليهما يعاقب بعقوبة السجن لمدة خمس سنوات.

ثالثا: إذا لم يعترف كل من المتهمين فإن كلا منهما يذهب للسجن لمدة سنة واحدة.

والمعضلـة في هذا الموقف تكمن في أن أفضل الحلـول تكمن في «ثالثـا» أي عدم الاعتراف وقضـاء سنة واحدة في السجن ولكن دون القـدرة على الاتصال للتنسيق فيما بينهما، فإن هناك إغراء كبيرا قـد يتملك أحد المتهمين «اللاعبين» بأن يخدع «اللاعب» الآخـر ويغير شهادته الـرسمية ليحقق أحسن نـاتج له، ويصبح مطلق السراح، كما في (أولا).

والمعضلة تكمـن أيضا في أنـه إذا اعتقد أحد الـلاعبين بأن شريكـه سوف يخدعه، فإن هذا لن يجعل أمامه بديلا آخر سوى الاعتراف(٨).

ومن هنـا فإن استراتيجيـات المتهمين ستتجــه في الغــالب إلى الاعتراف بـارتكاب الجريمـة على الرغم من أن هـذا الاعتراف من كليهما سيتسبب لكل منهما في قضاء خمس سنوات في السجن، (كما في ثانيا) وهو الأمر غير المرغوب فيه نسبيـا، ولكنه من الناحيـة العملية أفضل الاختيارات لأنـه يتيح أكبر قدر من الأمان المفتقد، ففي هـذه الحالة يعترف كل منهما ويمضيان خمس سنوات في السجن بدلا من أن يضع أحدهما ثقتـه في الآخر بعدم الاعتراف لكي يكون الناتج لكليهما سنة واحدة فقط (وهذا ما قد يسمى بعقلانية الأمان).

إننا إذا ما قمـنا بتأمــل هذه المعضلـة فسنجدها تتركز حـول موضوع الثقة

في الآخـــــر وإلى أي مـدى يمكـن ذلك، فالمعضلـــة هنـا شبيهـــة ـ إذن بما قدمه البـاحث Archibald تحـت ما أسمـــاه بمعضلـــة الثقـــة والتعاون Trust & Co-operation Dilemma(٩).

*** معضلة الجبان Chicken's Dilemma:**

وهناك أوجـه شبه بين هذه المبـاراة وبين معضلة السجين فيما عـدا أن أسوأ نـاتج لكـلا اللاعبين يحدث عنـدمـا يتخلى اللاعبـان عن التعـاون، ولكن في معضلة السجين، فإن هذا الناتج يأتي بعـد الناتج الأسوأ، حيث إن الأسوأ في معضلـة السجين يـذهب إلى الـــلاعب الـذي يتخلى عن التعـاون، على حين يتعاون خصمه، و«معضلة الجبان» تشابه معضلة السجين في أن كلا اللاعبين عندما يقـرران التعاون باختيارهما فهما هنـا يتجنبان الوصول إلى مـرحلة الطريق المسدود. ولكن الناتج في حـالة معضلة الجبان غير مأمون لأنـه إذا اختار أحد اللاعبين استراتيجية قبول طلبات الطرف الآخر ــ كليا أو جزئيا ـ فإن اللاعب الآخر سيكون لـديه حافز اختيـار استراتيجية رفض الحل الوسط والإصرار على تحقيق أهدافه فقط(١٠).

*** المباريات ذات المعلومات التامة Perfect Information:**

وهي المبـاريـات التي تتـوافر بخصـوصهـا المعلـومـات التـامة والكـاملـة (كمباريات الشطـرنج مثلا) حيث يتحرك أطراف اللعبة أو المبـاراة بالتناوب، وفي كل حركة أو نقلة فإن اللاعب يكون على علم كامل بالتحركات السابقة في المباراة(١١).

*** المباريات ذات المعلومات غير التامةImperfect Information:**

وهي مباريات لا يستطيع اللاعب أن يعرف منها جميع الكروت التي تكون

في يد اللاعب أو اللاعبين الآخرين . . فتكون التحركات في ظل ظروف غامضة حيث يختار اللاعبون في هذه النوعية من المباريات استراتيجياتهم أو تحركاتهم في آن واحد ودون معرفة كل لاعب لاختيارات اللاعب الآخر(١٢) .

*** مباريات التحالف والتنازع :**

إن العديد من المفاوضات التي تتم بين أكثر من طرفين عادة ما تتسم بمباريات التنازع (Adversary Bargaining) ومباريات التحالف وهي (Alliance Bargaining) وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل ، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم ، ويتوقف هذا الأمر على درجة حدة صراع المصالح ، فكل طرف في هذه الحالة يحاول أن يجبر الخصم على الخضوع لمطالبه وتكون هنا ــ إذن عملية تقييم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإيقاع الأذى والسوء بالآخر، ويتمخض عن ذلك توقعات بخصوص قوة عزم الطرف الآخر ومدى حسمه . . وعملية المساومة هنا عادة ما تتضمن محاولات السيطرة على قدرة الآخر على الحسم من خلال التهديد ، وإلا فإن تقديم الحلول الوسط بشأن الصراع وتقديم التنازلات يكون هو الخيار الآخر لذلك الطرف أو ذاك . أما في «مباريات التحالف» فإن التداخل يرجع إلى القدر الذي يحتاج فيه المتحالفون وأشباه المتحالفين بعضهم لبعض ، وهذا يعني مدى حاجة كل من المتحالفين واعتماده على قوة الآخرين لمواجهة التهديدات التي يرسلها الخصم(١٣) .

*** مباراة «القائد» :**

وكتكملة لوصف مباريات التحالف نتعرض هنا لما يسمى بمباراة «القائد» وهذه المباراة تعتمد ببساطة على مبدأ قائل إنه بمجرد أن يقوم القائد بتحرك ما

فإن حلفاءه سيتبعونه لعوامل كثيرة راسخة في طبيعة التحالف بينهم، وأشهر الأمثلة التي توضح تعقيدات هذه النوعية من المباريات هو ماحدث في أزمة السويس عام ١٩٥٦ بين صفوف التحالف الغربي، فلقد أساءت كل من إنجلترا وفرنسا التقدير لتعقيدات مثل هذه المباريات التي تسمى «بالقائد»، حيث تصور قادة كل من البلدين أنه بمجرد قيامهما بالعدوان على مصر فإن الولايات المتحدة سوف تكون في موقف لا تملك فيه سوى اتباع ما قاما به وتتبنى موقفهما من منطلق التحالف القائم بينهم جميعا، وعلى أقل التوقعات إذا كانت غير متحمسة في مساندتهما فسوف تقف موقف المحايد تجاه هذا العدوان، وسيكون هذا من منطلق حفاظها على الأهم استراتيجيا؛ وهو هنا عدم إحداث صراع «ضرب إسفين» في التحالف القائم بينهم من خلال حلف شمال الأطلسي ككل، كذلك أضافت التحليلات الفرنسية والإنجليزية بعدا آخر وهو أن الولايات المتحدة ينبغي أن تشكر حليفيها على أنهما قد قاما بمهمة التخلص من جمال عبدالناصر في ذلك الوقت خاصة، أنه ـ طبقا لرؤيتهم جميعا ـ قد أصبح «عميلا شيوعيا» وجب التخلص منه من منظور سياسة الاحتواء الأمريكية الشائعة في ذلك الوقت، كذلك كان ضمن الحسابات الفرنسية ـ الإنجليزية أنهما إذا استعادتا السيطرة على قناة السويس فسيكون ذلك بمثابة سابقة لها أهميتها فيما يتعلق بوضع قناة بناما، وهذا سيفيد الولايات المتحدة في هذا الاتجاه.

باختصار فإنهما قد حسبتا العائد لصالح تعاون الولايات المتحدة معهما أكثر من اللازم، كذلك فلقد أخفقت إنجلترا وفرنسا في التقدير السليم لمزايا التحرك الأمريكي المستقل عن التحالف القائم بينهم في حلف شمال الأطلسي. ولذلك فعند تنفيذ كل من فرنسا وإنجلترا استراتيجيتهما الخاصة برفض الحلول الوسط والتشبث بأجندتهما حدثت لهما مفاجأة كبيرة حينما لم

ترفض الولايات المتحدة فقط أن تتبعها وتؤيدهما في لعبة «القائد» ـ أي تعتبرهما القائد لهذه العملية ـ التي ينبغي أن تنصاع لها طبقا للمعطيات المذكورة، بل إن الولايات المتحدة ذهبت إلى ما هو أبعد من ذلك كثيرا وعارضت وبشدة العدوان وذهبت إلى ممارسة الضغوط الدبلوماسية والاقتصادية عليهما، بل إنه كانت هناك أوامر للأساطيل العسكرية الأمريكية بالتوجه إلى منطقة النزاع(١٤). وهذا المثال يوضح لنا حالة من سوء الحسابات حينما يرى طرف من أطراف التفاوض أنه القائد والمحرك لكل حيثيات الأمر وأن الآخرين سوف يكونون في موقف المؤيد أو المحايد. وسوء الحسابات في مثل هذه المباريات لها أمثلة عديدة ليس فقط في واقع التفاعلات السياسية، بل في واقع التفاعلات الاجتماعية والإدارية وغيرها كذلك.

*** مباراة «الحامي والزبون»:**

إن المثال السابق يقودنا إلى مباراة أخرى تسمى في أدبيات نظريات المباريات بتعبير الحامي والزبون (Protector - Client Game).

وفي حالة مثال العدوان الثلاثي على مصر عام ١٩٥٦ فإن كلا من فرنسا وإنجلترا (الزبون Client) قد تصورت أن دور الولايات المتحدة سيكون دور «الحامي» Protector.. أي الحامي لحلف الأطلنطي من أي انشقاق ليس في مصلحة الحلف كله وكذلك دور الحامي ضد أي تدخل سوفييتي محتمل ضدهما(١٥).

*** مباريات السوبر Super game:**

على حين أن نماذج المباريات تفيدنا عادة بشكل وتركيبة أو هيكل الموقف التفاوضي في الوقت الذي يحدث فيه التفاعل، فإن مباريات «السوبر» من شأنها أن يأخذ اللاعبون أثناءها طبيعة العلاقات فيما بينهم على المدى المستقبلي

البعيد بعين الاعتبـار . . وهذه النـوعية من المبـاريات تشمل في طيـاتها اعتبار نتائج ثلاث مباريات في آن واحد وهي مباريات التنازع من ناحية ، والتحالف من الناحية الأخـرى ، وكذلك مباريات الإعـداد للتفاوض أو الصراع . وهذه النوعية من المباريات من شأنها الـوصول إلى تصور شامل لنتائج الصراع في أي عملية تفـاوضية أو تساومية ، والسيطـرة على تتابع وتلاحق الأحـداث التي قد تحدث نتيجـة الإقـدام على فعل مـا ، وكـذلك رد الفعل المتعلق بهذا الفعل أو ذاك ويتم وضع تصـور للسيناريـوهات ولـلأزمات التي قـد تنشر في المستقبل البعيد في إطار أي أزمة قائمة أو راهنة ، وكيف سيؤثر هذا الأمر فيما يلي :

أ ـ علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض .

ب ـ درجـة حدة الصراع بين الأطـراف . ومن شأن الاندمـاج في مثل هذه المباريـات أن يتم استشراف مدى تأثير تركيبـة الأزمات الراهنـة في قوة الموقف التفاوضي والقـدرة التساوميـة للأطـراف ، وكذلك مـا مدى تـأثيرها في صراع المصالح بـزواياه المختلفة . وتاريخ العـلاقات الدولية يوضـح لنا أن الأطراف التي تتقن وتجيد تبني منطلقات ومنـاظير مبارايات السوبـر ، عادة ما تنجح في تجنب الوصـول إلى مرحلة الطـريق المسدود وتتوصل إلى الحل الـوسط والمعقول ويحدث هذا عندما ينجح الطرفان في حسم خلافاتهما القائمة ويتيقن كل منهما وعن قنـاعـة تامـة بأن هنـاك خطرا أكبر ينتظـر كليهما في المستقبل البعيـد وأن وصـولهما إلى الطـريق المسـدود سيتسبـب في خسـائر فـادحـة لكل منهما وربما احتمال ظهور خطر من طرف ثالث في الأفق لكليهما(١٦) .

دور المعلومات وتداولها في مباريات «السوبر»

من أهم ممارسات الاندماج في مبـاريات السوبر الاعتماد على الحصول على المعلـومات الـدقيقة والتـامة فإن مشكـلات تفـاقم الأمور ووصـولها إلى حالـة

«الأزمات» عـادة ما ترجع إلى اتخاذ القرار المبنـي على معلومات خاطئـة، وهنا عنـدما تظهـر الأزمـة السياسيـة أو الاجتماعيـة لابـد أن يتيقن الطرف الأكثـر حصافة واتزانـا وتعقلا من أن هناك احتمالا لوجود تصورات خـاطئة للأطراف الأخرى المعنية أو المسببة للأزمة، وهذه التصورات الخاطئة مبنية على معلومات أو «حقائق» غير صحيحة(١٧)، ولابد أن تكون هناك مـرونة وهدوء شديدان لدى القـائم على إدارة الصراع الاجتماعي أو السياسي، حتى يتمكن من وضع الأمـور في نصـابها وتصحيح المواقف. . فـإذا أصر أحـد الأطـراف مثـلا على وصف الطرف الآخر «بالكذب»، فلابد من التحقق من ذلك دون إطلاقية في الحكم، لأن تحليل العـديد من التفـاعلات قد أثبت أن اتهام بعـض الأطراف لأطراف أخـرى بالكـذب يقوم على التسرع وعـدم التروي في فهـم مصـادفات وملابسـات معينة تحيط بحدث ما، وهنـا تصل قناعة الطرف المتهم بـالكذب ومن منطلق أنـه بريء من الكـذب ــ إذن ـ فإن الطـرف الآخـر هو الكـاذب بالفعل، وهنا لا نسمع إلا اتهامات متبادلـة بالكذب، وهو ما يحدث كثيرا في تفاعلاتنا الاجتماعية وهذا يؤدي عادة إلى وصول الأمر إلى طريق مسدود، وهنا لابـد أن يكـون لـلأطراف القـدرة على الهدوء النفسي لاستعـراض الملابسـات والظروف والقدرة على تصحيح معلـوماتهم وأن يتحلوا بالمرونـة التي تساعدهم على الرجوع من الأحكام التي أطلقت لإقامة حد أدنى من الجسور في عمليات التسـاوم والتفــاوض، أي لابـد أن تكـون هنـاك دائما القـدرة على تـوظيف استراتيجيتين أساسيتين وهما:

(أ) القيـام بإعمال العقل الدقيق والهادىء على البحث عـن المعلومـات التامـة والصحيحة بكافة الطرق، ومنها مايسمى ببالونات الاختبار.

(ب) القيام بتقييم نوع الاستراتيجيات الملائمة لتـوظيفها في التفاعلات مع الخصم. وهنا لابد أن تتوافر معلومات دقيقة عن أفضل الاستراتيجيات

التي ينبغي توظيفها في موقف ما؛ أي هل تكون مثلا استراتيجيات الإقناع هي المجدية؟ أو استراتيجيات القهر والإجبار؟ أو التنازل والتهاون؟ أو التعاون الإيجابي أو السلبي مع الخصم؟ لابد إذن من توافر المعلومات التي تفيد: أي من هذه الاستراتيجيات هو الأنسب للتعامل مع الموقف وهنا لابد أن نعتبر أن جزءا من معلوماتنا عن الطرف الآخر يشمل جزأين، الجزء الأول هو الخاص بشكل وتصور وتقييم الطرف الآخر على مدى تاريخ التفاعل والجزء الثاني هو الخاص بشكل وتصور وتقييم الطرف الآخر أثناء احتدام الأزمة لأن هذا الموقف المتأزم يكون بمثابة مصدر جديد للمعلومات الصحيحة المبنية على تصرفات بعينها، وخاصة فيما يتعلق بقوته أو ضعفه.

الإعاقة الذاتية للمعلومات:

لقد أثبتت عملية تحليل المفاوضات ـ خاصة التي تخللتها أزمات بعينها ـ أنه دائما ما يخطىء الأطراف في تكوين الصورة الصحيحة والحقيقية لبعضهم البعض، ويكون اكتشاف هذه الصورة الصحيحة والحقيقية بعد فوات الآوان.

وسبب هذا الأمر أن الأطراف لا تحاول التحرر مما لديها من معلومات وتصورات مسبقة ـ ولو لحين ـ عن الآخرين أثناء الأزمات السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية.. ولكن تكون عملية تلقي المعلومات الجديدة وتفسيرها من خلال «فلتر» أو مرشح واحد وهو من منظور الفكرة أو الانطباع الأولي أو المعلومات والتوقعات السابقة اللازمة، ومن ثم لا يغير أو يحاول أن يغير هذا الطرف «المضلل» دون وعي من الاستراتيجية التي بدأ بها إدارة الأزمة، بل يستمر في توظيفها وتكون هنا غير ملائمة للحصول على ما يريده من عمليات التفاوض والتساوم، وتكون في غير

صالح الطرفين معا، الأمر الذي يكون بمثابة نوع من الإعاقة الـذاتية للمعلومات المستجدة التي تفرزهـا الأزمة عـن حقائق الصراع وحقـائق أخرى عن الطـرف أو الأطراف الأخرى أثناء الأزمة.

ومن ثم فإن من أهم الأنشطة التدريبية في دورات التفاوض التي أقوم بها، أنشطـة تتضمن تحليل مسائل وأزمـات دولية أو أزمـات اجتماعية وإداريـة في واقعنا؛ لكي نتجنب الخسائر التي نتكبدها في تفاعلاتنا، خاصة على المستوى الاجتماعي من جـراء فقـدان إدراك مثل هـذه النواحي التقنيـة التي تحتـاج إلى التدرب عليها.

القواعد العامة المستنبطة من نظريات المباريات:

في ختـام هـذا العـرض الموجز لـواحـدة من أهم مصـادر التنظير لعمليـة التفاوض، والتي تمخض عنها نوعـان رئيسيان للتفاوض، هما: التفاوض من منطلق المباراة تساوي صفرا (Zero - Sum Game) أي أن مكسب الطرف (أ) يكـون على حسـاب الطـرف (ب) وأن (أ) يسعـى ليكسب كل شيء ويلحق الخسـارة بـ (ب).. وبذلك فهـي مباراة تفيـد بـاستمـراريـة حالـة التنـازع والتصارع والتناحر. والمباراة الثـانية وهي «المحصلة لا تساوي صفرا أو Non - Zero Sum Game» وهي المباراة التي يتبنى فيها مفاوض ما مبدأ تفهم مصالح الطرف الآخـر وبأن هناك مسـاحة للمكسب للطـرفين، وهذا مـا أطلق عليه أيضا تعبير مباريات («اكسب واكسب» Win Win Approach) وما يهمنا هنا هو إلقاء الضوء على القواعد العامة التي نستفيد منها في تحليل ظاهرة التفاوض من منطلق مفاهيم نظريات المباريات وهي كما يلي:

أ- إن انتهاج أسلوب نظريات المباريات لفهم أو ممارسة عملية التفاوض يعني دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها طرف ما تجاه نزاع أو صراع ما، وهنا يتم

توضيح عدة أمور مثل: ما البدائل المتاحة؟ وكيف يؤثر كل لاعب أو طرف في قيمة ما يحققه الطرف الآخر من عائد من خلال ما يتبناه من استراتيجيات حين التعامل مع الصراع أو موضوع التفاوض؟

ب ــ هناك دائما عدد من البدائل ينبغي على كل لاعب تعرُّفها وتحديد ما الممكن تحقيقه منها وما أنسبها طبقا للموقف.

جـ ــ على اللاعبين أن يدركوا أن كافة قراراتهم واختياراتهم عادة ما تتخذ في الوقت واللحظة نفسها أثناء الأزمة.

وتبقى هنا ملحوظة مهمة، وهي أن نظرية المباريات من النظريات التي عادة ما لا تستخدم أو توظف في عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المفاوض أو لتحديد وتقييم ومراجعة الاستراتيجيات، بل إنها مناسبة أكثر للاستخدام بغرض وصف هياكل الموقف التفاوضي، حيث إن هناك نظرية أخرى تعرف بنظرية «الوصول إلى القرار» وهي تلك النظريات التي تعالج كيف يصل المفاوضون إلى اتفاقات تتناسب والموقف التفاوضي وطريقة فهم الموقف والتعلم منه وكيفية الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. ومن ثم فإن نظرية المباريات تفيدنا في وصف هياكل الموقف التفاوضي ونظرية القرار تفيدنا في وصف كيف تم وضع وتحديد استراتيجيات التفاوض، ومن ثم فالنظريتان مرتبطتان بشكل تكاملي(١٨).

ثانيا: تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية

بعد أن تعرضنا بقدر من التفصيل لتحليل العملية التفاوضية من زاوية نظرية المباريات نحاول في هذا الجزء أن نقدم عرضا لأهم أدبيات التفاوض التي ركزت على زوايا أخرى مختلفة، ولكنها تكاملية أيضا لأهم التفاعلات السلوكية المصاحبة لعملية التفاوض. ومن هذه الزوايا ندرك أن عملية

التفاوض عمليـة معقدة لأبعـد الحدود، حيث يتخطى الأمر مفهـوم الاتصال الشفهي في جلسـة أو جلستين إلى تفـاعلات عـديـدة تشمل : تبـادل الحجج وتفنيدها وتتسع لعمليات تساومية عديدة داخل وخارج الإطار المكاني والزماني لجلسات تفاوض بعينهـا بهدف وصول كل طرف إلى مايحقق أجنـدته. ونتناول هنا الأعمال التالية :

مشروع جامعة هارفارد للتفاوض

يعتبر مشروع جامعـة هارفـارد لدراسة العمليـات التفاوضيـة المختلفة من أكبر المشروعـات في العـالم، والهدف منـه هـو تنمية وتطـويـر طـرق ووسـائل ومهارات التفـاوض والوسـاطة من أجل معـالجة المشاكل القـائمة في المجتمع الأمريكي، بل وفي المفاوضات السياسية الدولية، وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي :

١ ـ الإسهام في بناء نظريات للتفاوض Theory Building :

وفي هذا المضمار أسهم القائمـون على هذا المشروع من المتخصصين في تصميم مايعرف «بالتـوسط من خلال نص واحد» One - Text Mediation وهي طـريقة تعتمد على كتـابة نـص مبني على الأجندات المتصـارعة لـلأطراف المتنـازعة بهدف تقليل الهوة أو الفجـوة بين الأطراف، بحيـث يتم تنقيح وتطويـر مثل هـذا النص الذي يبدأ في كتابته وسيط التفاوض من خـلال تفاعلات مكثفة مع كل طرف على حدة أو في وجودهم أيضا، ولقد تبنى الوسيط الأمريكي هذه الطريقة في اتفاقيات كامـب ديفيد بنـاءً على مشورة القائمين على هـذا المشروع في عام ١٩٧٨ . كـذلك يستضيف هـذا المشروع عددا من الـزائرين وأعضاء المشروع يتألفـون ليس فقط من أساتذة في جامعة هارفارد، ولكن أيضـا من مجموعة من الأساتذة المهتمين بالتنظير في التفاوض من معهد الـ MIT وجامعة TUFT .

٢ ـ في مجال التدريس والتدريب :

يتضمن المشروع تقديم وتطوير برامج تدريبية للتفاوض في المجالات المختلفة ، ولقد تم إعداد برامج خاصة للمحامين ولرجال الأعمال وللعسكريين وللدبلوماسيين وللصحفيين ولموظفي الحكومة . وأعضاء هذا المشروع منشغلون كذلك بإعداد دورات خاصة على مستوى طلاب الجامعات ومرحلة الدراسة الثانوية بالولايات المتحدة .

٣ ـ في مجال النشر:

قدم هذا المشروع مواد خاصة بتدريب المفاوضين ، منها على سبيل المثال : كتاب «دليل الوساطة في المفاوضات الدولية» وكذلك واحد من أهم الكتب الحديثة بعنوان «التفاوض من أجل إبرام الاتفاقيات» للكاتبين روجر فيشر ووليام أري(١٩) .

ويقول الكاتبان (Fisher & Ury) إن كتابهما قد بدأ بسؤال بسيط وهو «ما أفضل الطرق التي يمكن من خلالها معالجة الاختلافات التي تنشأ بين الناس؟ وهذا يتمثل على سبيل المثال في أسئلة أخرى مثل : ما أفضل نصيحة يمكن أن نقدمها لزوج وزوجة يقدمان ـ مع الأسف ـ على الطلاق؟ ويريدان أن يعرفا كيف يصلان إلى اتفاق متبادل مرض للطرفين؟ وذلك دون أن ينتهيا إلى الإقدام على حرب مستمرة ومريرة فيما بينهما ، وما ينطبق على حالة الزوجين ينطبق على كافة سياقات الحياة . والسؤال المطروح هو كيف نصل إلى اتفاق دون حرب أو نزاع مرير؟!

من خلال خلفية الكاتبين في مجال علم العلاقات الدولية وعلم الأجناس يحاولان الإجابة عن هذه الأسئلة التي دفعتهما إلى تأليف كتابهما الذي كان خلاصة خبرات عديدة لهما ، ولعدة تجارب و«سيمنارات» وجلسات نقاش في مدرسة القانون بجامعة هارفارد . ولقد أفادنا الكاتبان بتعبير له طرافته كأحد

دوافعهما للمضي في هـذا المجال، وهـو أن «الصراع والتنـاحر يبـدوان وكأنهما «صناعة» آخذة في النمو في عالمنا اليوم، فالأطراف المتناحرة تريد دائما أن تأخذ قرارات مشتركة وتؤثر في عملية صنع القـرار وغالبية البشر ترفض أن تُملى عليها القرارات والخطوات، ولكن الطـرق التقليدية التي اعتاد النـاس على انتهاجها وتوظيفهـا في تفاوضهـم في كافـة شؤون الحيـاة عادة مـا تؤدي إلى الـوصول إلى حـالات من عدم الـرضا والحزن أو الإنهاك واستنـزاف الطاقـات بلا طـائل أو الشعـور بالغـربـة في هذا العـالم، وعادة مـا تكـون النتيجة كل هـذه الحالات مجتمعة. وهنا يجد الناس أنفسهـم في مأزق فيرون وجود طريقتين رئيسيتين فقط على حـد وصف الكـاتبين وهما «التفـاوض بتـوظيف استراتيجيـات لينـة أو متساهلة» Soft Negotiation أو «التفاوض بتوظيف استراتيجيات متشددة أو عـدوانيـة» Hard Negotiation، وفي حالـة «التفاوض اللين» يحاول المفـاوض تجنب الصراع الشخصي، ومن ثم يقدم تنـازلات سريعة للوصـول إلى الاتفاق وإنهاء الموقف التفاوضي خاصة إذا صاحبه نوع من التـوتر. وهو هنا يريد حلا وديا، ولكن مـاذا يحدث لمثل هذه النوعيـة من المفاوضين؟ ينتهي بـه الأمر بأن يشعر بأنـه قد تم استغلالـه، ومن ثم يشعر بالمرارة لفترة طـويلة. أما النـوعية الأخـرى من المفاوضين، وهـم المتشـددون فيرون في أي موقف تفـاوض فرصـة للتصارع مع إرادات ورغبات الآخرين ومن هنـا يتبنون أكثر المواقف تشددا.. . وهم يريـدون أن يكسبوا جولة التفـاوض، ولكن هذا الموقف لا يتحقق لهم في كل الأحـوال، وعادة مـا ينتهي بهم الأمـر إلى استهلاك طـاقاتهم وأمـوالهم هم الآخرين، وعـادة ما يتسبب المتشددون المنـدفعون لتحقيق مكسب سريع على حسـاب الآخـرين إلى أن يـدمـروا العـلاقـات الاستراتيجيـة مع الآخـرين من الخصوم. وبـذلك تكون خسـائرهم على المدى الطـويل كبيرة. وهناك نـوعية ثالثة من المفاوضين تقع استراتيجيتهـم بين نوعي التفاوض «اللين» و«المتشدد»

وهذه النوعية هـي النوعية التي تريد أن توازن بين الحصـول على ما تريد، وبين الحفـاظ على حـد أدنى من العـلاقـات مع الطـرف الآخـر. وهـذه الطـريقـة التفاوضيـة الثالثة التي تقع بين «التشدد» و«اللين» هي مـا يقدمه لنا الكـاتبان تحت تعبير «استراتيجيـات التفـاوض المبـدئي» Principled Negotiation، ومنطلقه هو التقييم الموضوعي لقضايـا التفاوض الحقيقية التي تبتعد كل البعد عن «تصيد» ما يقـوله طرف ما. والهدف من هذا المنطلق الموضـوعي هو النظر إلى أفضل المكاسب الممكنـة لكل من الطرفين وتحديد نقاط تصـارع المصالح، وهنا لابـد من الإصرار على أن تكون النتـائج مبنية على معـايير عادلـة ومتسقة وبعيدة عـن رغبات وإرادة أي من الجانبين، وبـالتالي فإن الطـريقة التي يـركز عليها الكاتبان على مدى فصول كتابهما هي التركيز على القضايا بشكل مكثف ومـركز وانتهـاج وتبني صفـة اللين وعدم النيل من الأشخـاص، ولكي تنجح مثل هذه الطـريقة في تحقيق أفضل النتـائج الممكنة فلابـد أن يتم تأمين عملية التفاوض من أي خداع، كذلك لابد من التـأكد من ألا يستغل موقف النزاهة والعدالة لأحـد الأطراف من قبل الآخر. ويقدم الكتـاب في الفصل الأول عدة أمثلة للتفاوض المبني على مواقف الأطراف (Positional Bargaining) والمشاكل التقليديـة التي يثيرها مثل هـذا النوع من التفـاوض، ثم يتطرق الكـاتبان على مدى أربعـة فصول من الكتـاب بعد ذلك إلى شرح تفاصيل الطـريقة المبـدئية التي يقترحان تنفيذها في عمليات التفاوض من خلال أمثلة عديدة.

إنه من المفيد لكافة أطراف نزاع ما أن يقرأوا كتاب (Fisher & Yry)(١٩) وأجد من المفيـد أن أقدم هنا تلك الخطوات الـرئيسية التي يقدمها الكـاتبان، والتي ينبغي على كل من أطراف النزاع، وكذلك الـوسطاء المعنيون بحل النزاع أن يتعرفوها جيدا ، وهي كالآتي:

القاعدة رقم (١) = لا تفاوض من أجل تبرير المواقف كهدف للتفاوض :
Dont't Bargain over positions

في حالة أي نزاع سـواء كان نزاعا وخلافا عـائليا ، أو على عقد ما ، أو على اتفـاقيـة سـلام ، فإنـه ليس من الصـالح أن يقـوم كل طـرف بتبريـر مـوقفـه واستحضار الحجج والبراهين لإثبات مشروعية موقفه فقط ، أي أنه من المتعين على كل طرف أن يتجنب تبني موقف مفاده «أنا المصيب على طول الخط ، وهو المخطىء أيضا على طول الخط» ، فمثل هذا الأداء التفاوضي لن يؤدي عادة إلى الوصول إلى حل النزاع بل سيزيد من تفاقمه ، ومن ثم فلابد أن تنتقل الأطراف من هذا الـوضع إلى معالجة القضـايا بقـدر من النزاهـة والعدالـة وحرص على وجـود جسـور للتفاهـم . إذن فكلما دافعت عن مـوقفك لمجرد الـدفـاع عنـه أصبحت معرضا بصورة كبيرة للتورط في الدفاع عن أوضاع خاطئة وغير نزيهة ، وما يزيد من سوء استخدام هـذه الاستراتيجية (استراتيجية الدفاع عن الموقف فقط) أن يكون النزاع بين أكثر من طرف(٢٠) .

هل تنتهج أسلوب اللين
خاصة مع أفراد عائلتك حينما ينشب الخلاف؟

تفيدنـا عملية تحليل أقرب التفـاعلات التي ندخل فيهـا مع أعضاء الأسرة نفسها بأنه إذا أراد طرف أن يوظـف استراتيجية اللين للحفاظ على العلاقة على حين يوظف الطرف الآخر استراتيجية التشدد الحادة بل والعدوانية أحيانا ، فإن الطرف الذي يوظف اللين عادة ما يدفع الثمن غاليا في نهاية المطاف ، ومن ثم لا ينصح بـانتهـاج استراتيجيـة المواقف والـدفـاع عنهـا من نـاحيـة أو تبني استراتيجيـة اللين والتسـاهل عنـدمـا لا يطبقها الطـرف الآخـر من النـاحيـة الأخـرى . . ولقد قـدم الكـاتبـان الفروق والمنطلقـات التـاليـة بين توجهـات

استراتيجيات التشـدد والمتشددين واستراتيجيات اللين والمتسـاهلين، واقترحا الحل في تبني استراتيجيـات التفاوض الموضوعـي والمبدئي Principled Nego-tiations التي يتبنيانها على مدى كتابهما.

القاعدة رقم (٢) = ترتيب خطوات طريقة التفاوض:

ويتمثل الأمر هنا في الخطوات التالية:

جاهد لأن تفصل الناس عن المشكلة ولو لحين على الرغم من أن هذا الأمر ليس من السهل فـإن من الحتمي محاولتـه من أجل تحري الموضـوعيـة قـدر الإمكان.. وهنا عليك ألا تستنتج نوايا الآخرين بناءً على مخاوفك فقط، فهذا قد يضللك عن جادة الصواب فيما يتعلق بالنوايا الفعلية والحقيقية.

* لا تلم الآخرين على مشاكلك، فهذا أمر سهل دائما.

* حـاول أن تستبين فهم الآخـرين للمشكلة، والـزوايـا التي ينظـرون من خلالها للأمر.

* حاول أن تبحث عن فـرص لتؤكد لهم خـلاف ما يتصـورونه عنك وعن المشكلة.

ويذكـر الكاتبان أن زيارة السـادات للقدس تعتبر بمثابة مثـال كلاسيكي حي لهذه النقطـة(٢١) فبدلا من أن يأخذ السادات «دور العدو» لإسرائيل، خاصـة بعد أن باغتهـا بضربته العسكـرية في أكتوبـر ٧٣، تقمص السادات «دور المشـارك» الذي يـريد أن يكـون عقـلانيا في حل المشكلـة في محاولة منـه لإلغـاء تصـور الإسرائيليين له على كـونـه العـدو فقط. ويـذكر الكـاتبـان أن السـادات قد بـاغت الإسرائيليين تماما بـذهابـه إلى أرض أعدائه وفي القـدس بالـذات تلك «العاصمـة» التي يدور الجدال حـول الاعتراف بها حتى من قبل الولايات المتحدة الصديق الأول لإسرائيل.

* مـاء الـوجه: حـاول أن تعطي الطـرف الآخـر ما يمكنـه من حفظ مـاء الـوجه، فـلا يكون متحينـا لرد الاعتبـار في أول فـرصة تتـاح له بسبب فقـدان تصرفـاتك لهذا الأمر. كـذلك حاول أن تجعـل مقترحاتك متماشيـة إلى قدر مـا تستطيع مع قيم ومفاهيم الآخرين المقبولة كلما أمكن ذلك.

* حاول أن تسمح للطرف الآخـر بتفريغ شحنته العاطفيـة قدر الإمكان، فهذا التفريغ مهم لحالته النفسية واستقـرارها وتجنب قدر الإمكان أن يكون لك رد فعل أثناء تفريغ هذه الشحنة.

* حاول انتهاز أي فرصة لإرسال رسالـة طيبة رغم صعوبة ذلك، فهذا قد يعني إشارة بحسن النيـة يكون لها أثر طيـب لا تكلفك شيئا ولكنها قـد تكون حيوية للابتعاد عن الكراهية والتناحر.

القاعدة رقم (٣) = ركز على المصالح وليس على المواقف

Focus on Interests Not positions:

* عليك ـ ومن أجل الوصول إلى الحل المتعقل ـ أن تقوم بعملية توفيق بين المصالح وليس المواقف، واعلم أن المواقف المتنـاحرة تستند إلى أمور خـلافية، ولكن هنـاك أمور مشتركـة لابـد من السعي لاستكشافهـا وتحديـدها في المقـام الأول.

* عليك أن تقوم بتوسيع دائرة الاختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها لكل من الطرفين(٢٢).

أدبيات أخرى مهمة

هناك أدبيات أخـرى عديدة عن أسس التفاوض التي تتناول زوايـا سلوكية تصاحب عملية التفاوض، وإحدى هذه الأدبيات الشائعة هي كتاب Gerard

Nierenberg بعنوان «أساسيات التفاوض»(٢٣) وهو كتاب يشترك مع كتب شائعة وعديدة أخرى في تقديم أسس العملية التفاوضية مثل كتاب «تستطيع أن تتفاوض بخصوص أي شيء» لكاتبه Herb Cohen(٢٤) وكتاب «كيف تتفاوض بنجاح» لكاتبه Patrick Forsyth(٢٥) ، وهو كتاب يتميز بأمثلة لحالات ومسائل تفاوضية، إلا أن كتاب Nierenberg يقدم تحليلا مهما من زاوية نظرية الحاجات Theory of needs لعالم الاجتماع الشهير Abraham Maslow(٢٦)، وهو منظور مهم يعبر عن المنطلقات الرئيسية لتحديد وتوجه الاستراتيجية التفاوضية لمفاوض ما. ويقول فيه إن تحديد الاستراتيجية الخاصة بالمفاوضات طبقا لنظرية الحاجات ومبادئها يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي مستويات التفاوض، وخواص واتجاهات التطبيق، ومستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي. ونحاول هنا تقديم عرض لأهم ماذكره Nierenberg بخصوص هذه الأبعاد الرئيسية الثلاثة لمستويات التفاوض وهي:

أولا: مستوى التفاوض ويتضمن:

١ ـ مستوى الأفراد Interpersonal Level

٢ ـ مستوى المنظمات Organizational Level

٣ ـ مستوى الدول International Level

ثانيا: خواص واتجاهات التطبيق:

ويمكن تقسيم هذه الاتجاهات طبقا لدرجة التزايد في المخاطرة، وقلة الرقابة أو التحكم في الموقف التفاوضي كالآتي:

١ ـ يعمل المفاوض لإشباع حاجات خصمه.

٢ ـ يعمل المفاوض لإشباع حاجاته هو.

٣ ـ يعمل المفاوض لإشباع كل من حاجاته وحاجات خصمه معا .

٤ ـ يعمل المفاوض ضد حاجاته .

٥ ـ يعمل المفاوض ضد حاجات خصمه .

٦ ـ يعمل المفاوض ضد حاجاته وحاجات خصمه .

ثالثا : مستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي :

يختلف الكتاب من حيث تقسيم حاجات الأفراد والمنظمات والدول ، حتى بالنسبة لحاجات الأفراد ؛ فهناك اختلاف على أولوياتها ، ولكن من أهم الكتابات التي يستشهد بها Nierenberg في هذا الصدد مايعرف بقائمة Mas- low للحاجات والتي تشمل :

١ ـ الحاجات الفسيولوجية Physiological needs

٢ ـ حاجات الأمان Safety needs

٣ ـ الحاجات الاجتماعية Social needs

٤ ـ الحاجة إلى التقدير (الذاتي ومن الآخرين) Esteem needs

٥ ـ الحاجة لتحقيق الذات Self-actualization need

٦ ـ الحاجة للمعرفة والتفهم To know and understand

٧ ـ الحاجة إلى التذوق والحس بالجمال Aesthetic need

وقد يتساءل البعض : ما علاقة هذه الحاجات بتحديد استراتيجية التفاوض وأساليبها؟

وهنا يجيب Nierenberg بأنه من أهم أدوات عملية التفاوض تفهم حاجاتنا وحاجات الطرف الآخر، وأولويات تنفيذ إشباع هذه الحاجات وعلاقتها النسبية ببعضها البعض .

ونظرا لأن المنظمات ما هي إلا مجموعة من الأفـراد فلا يمكننا إهمال العلاقة بين أهداف الفرد وأهـداف المنظمة التي يمثلها ولو اختلفـت أو تباعدت الهوة بين المجموعتين من الأهـداف أو الحاجات. فالفـرد يحاول إشباع حاجـاته من خـلال المنظمـة التي يعمـل بها والعكس صحيح حيث تحاول المنظمات تحقيق أهدافها من خلال الأفراد الذين يعملون بها. وعمليات التفاوض تحوي بحث وتدبير الاحتياجات وإشباع الحاجات الخاصة بكل طرف، ومن خلال دروس المفاوضات عادة ما نتعرف أدوات أخرى تخدم أهدافنا.

والمفاوض الماهـر يوظف العـديد من الوسـائل معا ليستفيـد منها في تحقيق أهـدافـه وإشبـاع حاجـات المنظمـة أو الـدولـة التي يمثلهـا في مـوضـوع التفـاوض، وهذه الـوسـائل تشمل مجمـوعة من الاستراتيجيـات والأسـاليب يقسمهـا Nierenberg إلى «استراتيجيـات متى؟»، و«استراتيجيـات كيف؟ وأين؟» فـاستراتيجيـة متى: تـركـز على المفهـوم الحقيقي للتـوقيت، ويفضل استعمالها عندما يتطلب الأمر إدخال عنـاصر جديدة لم تكن موجودة من قبل. وينتج عن ذلك التحول إلى وضع متحرك.

أمـا استراتيجيـات كيف وأين: فتشمل طـريقـة التطبيـق ومنطقـه، والمفاوض الماهـر يستخدم أكثر من استراتيجية واحـدة معا ليفلت دائما من حصار خصمه له.

وفيما يلي وصف Nierenberg لاستراتيجيات التفاوض:

أولا: استراتيجيات «متى»؟ ويندرج في إطارها مايلي:

١ ـ التسويف (أو الصمت المؤقت) Forbearance:

وشعار هذا الأسلـوب هو: «بالصبر تبلغ مـا تريد patience pays»، فعندمـا تمتنع عن الرد الفوري، أو تنتظـر وتؤجل الإجابـة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد فإنك بذلك تستفيد من الوقت لتقرر مايجب أن تفعله.

إن استراتيجية التسويف تعني إعطاء نفسك أو فريقك فرصة التفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه. المهم أن تعرف متى تتوقف عن الكلام، ومتى يجب أن تسمع ولا تتكلم إلا إذا اضطررت لذلك، فالمفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد (٢٧ : ١٥٠).

٢ ـ المفاجأة (Surprise) :

تتضمن هذه الاستراتيجية التغيير المفاجىء في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن مطلوبا أو متوقعا في ذلك الوقت. وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول على تنازلات من الخصم.

وقد يؤدي عنصر المفاجأة إلى نجاح المفاوضات والحصول على النتائج المطلوبة أو العكس. (٢٧ : ١٥٠).

٣ ـ الأمر الواقع (Fait accompli) :

وشعارها: «الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر» Now it is up to you، والفكرة الرئيسية هنا هي أن تجعل الطرف الآخر يقبل تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع، كما في حالة أن يتزوج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين ويفاجئان الأسرتين بالأمر الواقع ويحتاج نجاح هذه الاستراتيجية عمليا إلى توافر عدة شروط أهمها:

أ ـ أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

ب ـ أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث من نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع. (٢٧ : ١٥٢).

ويقص علينا Nierenberg مثال استمرار انخفاض سعر صنف معين ثم

تقادمه مع قيام المنتج برفض البيع لفترة، مما يترتب عليه تراكم المخزون بصورة متزايدة، وفي النهاية يضطر إلى مواجهة الأمر الواقع ويبدأ في البيع .

٤ ـ الانسحاب الهادىء (Bland Withdrawal) :

وشعارها «من أنا؟»

وتنبني هذه الاستراتيجية على استعداد المفاوض لأن ينسحب ويتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت. فهو هنا يحاول إنقاذ مايمكن إنقاذه، ويحل المشكلة عن طريق كلمة اعتذار عما فات مبديا استعداده لموافقة الطرف الآخر فيما يذهب إليه . (٢٧ : ١٥٣).

٥ ـ الانسحاب الظاهري (Apparent Withdrawal) :

وشعارها : «الرجل الذي لم يكن هناك The man who was not there»، وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه .

إنها مزيج من التسويف والخداع معا ، ومن أمثلة ذلك يخبرنا Nierenberg بمثال مألوف نراه في واقع تفاعلات كثيرة نمر بها مثل حالة بيع شقة يملكها ورثة إلى أحد المشترين، مع علم الوسيط أن المشتري في حاجة ملحة إلى هذه الشقة . فبعد أن حصل منه على أقصى سعر ممكن وتحدد ميعاد لكتابة عقد بيع جاء له في ليلة الميعاد.واعتذر له بأن أحد الورثة تراجع عن البيع ، وأنه يتحتم لإرضائه رفع السعر بمقدار ٥ آلاف جنيه إضافية ، وأذعن المشتري لحاجته الشديدة والسريعة للشقة . فقد كان هذا انسحابا ظاهريا فقط من جانب البائع لإمكان رفع السعر بالمزيد والمزيد، وهكذا تمت الصفقة . إنها إذن استراتيجية مستخدمة عمليا وناجحة ، ولكن تحاربها القوانين وتحاول وضع ضمانات لمنع حدوثها بقدر المستطاع . (٢٧ : ١٥٤ ـ ١٥٥)

٦ ـ استراتيجية الكر والفر أو التحول (Reversal) :

وشعـارهـا : «يمكنك التحـرك لـلأمـام أو للخلف You can go forwad, backward »، وتعني هـذه الاستراتيجيـة استعـداد المفاوض لتحـويل مـوقفـه وتغييره من الأمام إلى الخلف أو العكـس طبقا لظروف التفـاوض وملابسـاته . وهي مبنية على المثل الشهير الذي يقول Strike hard while the iron is hot ، أي «اضرب على الحديـد وهـو سـاخن»، فهـي مأخـوذة عن نصيحـة الحداد لمساعـديه بأن يضربـوا الحديد الضربة القـوية بمجرد خـروجه من النـار، لأنه يكون حينئذ لينا وأكثر مطاوعـة ، وبذلك يزيد تأثير الضرب في هذه اللحظات عما لو ترك لحين أن يبرد. (٢٧ : ١٥٥ ـ ١٥٦).

٧ ـ استراتيجية القيود (Limits) :

وشعارها : « نهاية المطاف» :

والفكرة الرئيسية فيها هي وضع قيدعلى الوقت أو قيد على الاتصال .

ومثال ذلك : أن يطلب التاجر مـن المشتري ألا يعلن السعر المتفق عليه لأحد وأنه لو أعلن هذا السعر لأحد لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك .

وعادة بالنسبة للطـرف الآخر في المفاوضة تكون هذه القيـود غير ملزمة له ، ويمكنه الاستمرار في التفـاوض حتى لو تجاوز القيد أو الوقت المسمـوح به من قبل الخصم ويطالبه بالاستمرار.

مثال آخـر: الفترة الخاصة بصـلاحية العـرض، وهي عبارة عن قيـد زمني يضعه المورد على المشترين لدفعهم لسرعة اتخاذ القرار.

وعادة يستمر المشتري ويتجاهل هذا القيد، وكل ما يتطلبه الأمر أن يطلب من المورد أن يمد المهلـة رسميا حتى لا تكـون ذريعة له لاستخـدام استراتيجية التحول إذا رأى أن الموقف يستدعي منه ذلك .

وعادة يلجأ المفاوض إلى استراتيجية القيود هذه ليجبر خصمه على الوصول إلى قـرار سريع ، أو للنـزول على رغبـة معينـة في التفاوض . وقـد تستخـدم للتمـويـه والخداع . ومن المفضل أن تدرس هـذه الاستراتيجية جيدا وأن يتأكـد المفاوض من توافر الجو الملائم لقبولها مقدما حتى لا تفشل المفاوضات . (٢٣ : ١٥٨ ـ ١٥٩)

٨ ـ الخداع (Feinting) :

وشعـارها : اعط إشـارتك إلى اليسـار ثم اتجه إلى اليمين ، فكما سبقت الإشارة إليه أن من أهم مهارات التفـاوض ، التنبؤ بتحركات خصمك وفي الوقت نفسه إخفـاء تحركاتك عنه إذا كانت هنـاك ضرورة لذلك ، حتى لا يعرف نمط تحركاتك أو خطتك ويستعد لمواجهتها . ونقول إن توظيف هذه الاستراتيجيـة يكـون عـادة في حـالـة التصـارع الحاد وتقـوم فكـرة هـذه الاستراتيجية على إعطاء خصمـك انطباعا خاطئا عما تفعلـه أنت حقيقة ، أو عن ظروف منظمتك ، أو عن مـدى حاجتك إلى الصفقة (٢٧ : ١٥٩) ومن أمثلـة واقع تفاعـلاتنا الكثير ممـا يقال ، وهنـا نشير مثلا إلى أسـاليب التمويه والخداع التي قمنا بها عبر قناة السـويس وأحدها : تسريح حالات من ضبـاط وجنـود الجيش المصري ، وإعطـاء إجـازات لكثير من الجنـود والضباط قبل حرب أكتوبر ١٩٧٣ مباشرة ، وكذلك صدور الأوامر بإبقاء شعلـة البترول مشتعلة لآخـر لحظة قبل العبـور العظيم ، وكذلك صـدور أوامر للجنود بالسباحة والجلوس للاسترخاء على شط القناة .

ومن الأسـاليب الشائعـة في تنفيذ هـذه الاستراتيجية : أن يتعمـد المفاوض تسريب بعض البيانات الخاطئة عن مـوقفه ليخدع الخصم ، وذلك من خلال خطأ متعمد يرتكبه المفاوض ، أو مـن خلال أوراق يلقون بها في سلة المهملات على أنها مسـودات لتحركـاتهم ، أو خروج أحـد أعضـاء الوفـد معلنا وصـول المفاوضـات إلى طريق مسـدود ، أو إحراز بعـض التقدم حسبما تتطلب حـالة

الخداع، فكل هذه الأمثلة تعبر عن أنماط الخداع لإعطاء خصمك انطباعات خاطئة لكسب ميزات معينة.

ثانيا: استراتيجيات «كيف؟ وأين؟»:

وتشمل الآتي:

١ ـ المشاركة في العمل (Partici pation):

وشعارها: «نحن أصدقاء»، ولكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيما بينهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر عندما يحتاج إلى المعونة.

ويعطي Nierenberg مثالا لذلك مايحدث مثلا فيما بين دول حلف شمال الأطلنطي، فقد توجد اختلافات فردية بين الدول ولكن لو طلبت إحداها مساعدة في مجال معين تقدم لها المعونة من باقي الأعضاء بصرف النظر عن اختلافهم معها في بعض وجهات النظر. (٢٨ : ١٦٠)

٢ ـ المساهمة (Assocation):

وشعارها: باللغة العامية (You and me kid) «شيلني واشيلك». وهذه هي استراتيجية المحامي الذي يقبل أتعابا أقل من مستواه ـ مثلا ـ في بعض القضايا المهمة على أمل أن تؤدي مساهمته هذه إلى شهرته وحصوله على مكانة مرموقة بين القضاة والجمهور، أي أمله في الحصول على مكاسب مستقبلية تجعله يضحي بجزء من مكسبه الحالي في سبيل تحقيق ذلك.

ويقدم Nierenberg هنا مثالا يحدث كثيرا عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوقا جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه يمكن أن يستفيد منه في المستقبل. فمن وجهة نظر المفاوض

فإن هـذا الخصم هو أحـد المساهمين الذيـن أسهموا في عملية انتشـاره وتثبيت أقدام شركته أو أي مما يقدمه من أنشطة في أعمال أخرى .

وأحيانا يعني تبنـي هذه الاستراتيجية مساهمة المفاوض في منع منـافسه من الاستمـرار في العمل ، فيتقدم للمفـاوضات واضعـا في اعتباره المصلحـة التي يمكن أن يجنيها من الحصول على الصفقـة لا من أجل فائدتها المباشرة ، ولكن من أجل حـرمان منـافسـه من الحصول عليهـا (٢٨ : ١٦٢) ألا نرى في قيـام بعض الأنـدية في واقعنـا بشراء لاعبين بأعينهم ليجلسـوا خارج الملعب مثـالا واضحا لهذه الاستراتيجية .

٣ ـ التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي :

ويـوضح Nierenberg المقصود بهذه الاستراتيجية عندما يقـول ما يفيد أنه أحيانـا ما تؤدي الدعـاية الكبيرة أو المصطنعة إلى نتيجة عكسيـة . ومثال ذلك حين تتـوارد توصيـات كثيرة من شخص مـا قبل دخـول العمل بـالإضافـة إلى شهادات خبرة متعـددة ويكون ذلك سببـا في أن يفقد الـوظيفة . إذ قـد تشعر الشركة أنه ليس مصـادفة أن يتحدث كل هذا العدد من النـاس عن أهمية هذا الشخص بقدراتـه الخارقة ، وأنـه لابد أن يكون في الأمـر شيء ، ويتولـد شعور سلبي لدى الشركة ، حيث لا تستجيب للتوصيات وتفضل الشخص المتوسط الهادىء الذي قدم أوراقه بطريقـة طبيعية ومعقولة ويحمل من المؤهلات والخبرة ما يكفي لهذه الشركة دون ضجة .

٤ ـ مفترق الطرق (Cross - Roads) :

وتوظف هـذه الاستراتيجية عندمـا يتبع المفاوض أسلـوب التنازل في بعض القضايـا ليحصل على أقصى مايمكن الحصـول عليه من تنازلات في القضـايا الكبيرة مدعيا أنه مادام تماشى معهم فيجب أن يقابلوه في منتصف الطريق .

المهم في نجاح هـذا الأسلـوب أن يكـون المفـاوض متنبهـا لعنصر التـوقيت وإلا فسيتعود الخصم هذا الأسلوب منه ويطالبه بمزيد من التنازلات. (٢٨ : ١٦٤).

٥ ـ التغطية (Blanketing):

وشعارهـا: «ضربة تؤدي كل المطلـوب وكما نقول بـاللغة العاميـة «ضربة معلم».

وتستخدم هذه الاستراتيجية لمحاولة كسب مميزات كبيرة بأقل جهد.

ويسوق Nierenberg هنا مثالا للاستراتيجية التي اتبعها روكفلر بوساطة سمسـاره ريتكندروف في تجميع الأراضي من السلخـانـات ومناطق تعبئـة اللحوم في مـدينة نيويورك الأمـريكية، لتجميل المدينة وتخليصهـا من هذه المصـانع ومن تلوث البيئـة وبالتـالي إمكـانه الحصـول على الأرض اللازمـة (لمشروع الأمم المتحـدة وغيرهـا) تحت غطـاء مشروع تخليص المدينـة من مشـاكل تلـوث البيئة، وذلـك قبل أن ينتبه أصحـاب الأراضي إلى القيمـة الفعلية لأراضيهم ونجحت خطته.

فقـد جمع معلومـات عن أدنى سعر يـرغب فيه صـاحب السلخـانـات أو المصنع وعرض عليهم ضعف الثمن، وبـذلك استطاع أن يجمع أكبر قدر من الأرض وارتفع ثمن الأرض بشكل مذهل بعـد أن عُرف المشروع الحقيقي ونظرا لملكياته الشاسعة ربح مـلايين بل بلايين الدولارات من التوظيف الدقيق لهذه الاستراتيجية. (٢٨ : ١٦٥).

٦ ـ العشوائية (Randomizing):

الشعار هنا هو: «الاعتماد على قانـون المصادفة في كسب أكبر ما يمكن من خصمك»، وهنـا يتم الاعتماد على الحظ مثل رمي زهـرة النـرد وتحديـد تصرف معين يرتبط بكل رقم يحصل عليه الشخص.

وهذه الطريقة لا ينصح بها إلا إذا وقعت في طريق مسدود، ومن يدري فقد تكون من هؤلاء المحظوظين وتخرج سالما على حد قول Nierenberg (٢٨ : ١٦٦).

٧ ـ استراتيجية التدرج (Salami):

وشعارها «خطوة بخطوة» bit by bit، ويقول Nierenberg إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف ببعضهم البعض، أو خبرتهم في التعامل محدودة، أو لا يوجد ثقة بينهم، فتؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي. (٢٨ : ١٦٩)

٨ ـ التصنيف الفئوي (Bracketing):

التجزئة أو التصنيف هنا لا يعني الحل التدريجي خطوة خطوة كما في الاستراتيجية السابقة، ولكن يعني التجزئة في مناقشة القضايا المتعلقة بالصفقة حتى لا يتم إرجاء شيء معلق بعد توقيع العقد. وفي استراتيجية خطوة خطوة تبنى أهداف مرحلية للوصول إلى الهدف النهائي. أما هنا فالتجزئة بغرض المناقشة فقط. (٢٨ : ١٧٠)

٩ ـ التوكيل (Agency):

ويذكر Nierenberg أنه كثيرا ما يلجأ المتفاوضون لوكلاء (Agents) للقيام بعملية التفاوض ونقل وجهات النظر قبل اجتماع الأطراف المعنية للتوقيع النهائي. وتفيد هذه الاستراتيجية في حل المشاكل بطريقة واضحة وصريحة، بعيدا عن ظروف الإحراج الذي يمكن أن يقع فيه أصحاب الشأن في مواجهة بعضهم البعض مباشرة ومن أمثلة ذلك: الخاطبة، وسمسار بيع وتأجير المنازل والأراضي. ويوجد على مستوى قطاع الأعمال بيوت خبرة تقوم بدور الوساطة ودور الوكالة مثل المستشار القانوني أو مراجع الحسابات أو السمسار الرسمي. (٢٨ : ١٧١)

ثالثا: تحليل شخصية المفاوض

تأتي أدبيات تحليل شخصية المفاوض مكملة للرؤية الشاملة والمتكاملة لنوعية الأدبيات التي قدمنا عرضا لها فيما سبق. وأدبيات هذا المحور قليلة ومن أهمها كتاب Fred Greenstein بعنوان الشخصية والسياسة (٢٩)، حيث يقدم الكاتب حالات دراسية لعدد من الفاعلين السياسيين وتأثيراتهم في مجرى السياسة المحلية والدولية، وكذلك يفيدنا في هذا المجال كتاب Nevitt San-ford بعنوان قضايا في نظرية الشخصيات(٣٠). حيث يرى الكاتب أن مثل هذه القضايا تمثل مجالا دراسيا قائما بذاته، وإذا كان الكتابان السابقان ينزعان أكثر تجاه التجريد والتنظير إلا أن هناك مجموعة أخرى من الكتب التي تقدم تفصيلات أكثر من خلال الأمثلة الفعلية والتجارب المعيشة لشخصيات بعينها، وكيف أثر أسلوبها التفاوضي ونظرتها الشخصية للعالم في العملية التفاوضية ومسار التفاوض وهنا لابد أن نشير إلى كتاب مهم بعنوان «خواص الشخصية الرئاسية» لكاتبه James Barber(٣١) الذي يقدم أمثلة تفصيلية توضح إلى أي مدى أثرت الأساليب الشخصية والرؤية الذاتية لعدد من الرؤساء الأمريكيين السابقين في كثير من مسارات السياسة الأمريكية..
كذلك تجدر الإشارة إلى كتاب بعنوان «هنري كيسنجر: شخصيته وسياساته»(٣٢) والذي يقول عنه المؤلف: إن شخصيته وتأثيراته في مسار الدبلوماسية الأمريكية ـ ومنذ أن كان يشغل منصب مساعد الرئيس نيكسون لشؤون الأمن القومي ووزير الخارجية ــ كانت أعمق وأكبر من تأثيرات أي مسؤول أمريكي آخر بما في ذلك العديد من الرؤساء السابقين، ولقد قدم المؤلف تحليلا لشخصية كيسنجر في هذا الكتاب من خلال تحليل منظومة القيم التي تبناها في تصريحاته وسياساته، وكذلك يوضح الكتاب كيف أن قناعات كيسنجر الخاصة بفهم التاريخ قد حددت خطواته ونظرته للعديد من

الصراعات ، وأهمها كان فيما يتعلق بـالاتحاد السوفييتي السابق والصراع العربي الإسرائيلي . . وإذا كـان هنـاك نـوع من الأدبيـات يـركـز على أسـاليب وتأثير الشخصية التفاوضية في مجرى التفاوض والتساوم ، فهناك قصور كبير في محاولة دراسة تأثير الثقافة بأطرها المرجعيـة الرئيسية في شخصية المفاوض ، وهناك آراء عديدة متبـاينة عن دور تحليل الشخصية في العملية التفاوضيـة بين المبالغة في حجم التأثير الذي تلعبه طبيعة شخصية المفاوض ، والتقليل الشديد من شأن هذا التأثير وهـؤلاء يذهبون إلى أن هنـاك دائما كروتا ومصـادر وهي الأساس في العملية التفاوضية وليس الأشخاص وشخصيـة مفاوض ما . ولا تزال الدراسة في هـذا المجال بحـاجـة إلى التعمق والدراسـة المنهجيـة العملية . ونتبنى هنـا منظورا مفـاده أن الإلمام بمهارات التفـاوض من النـاحية التقنيـة بالإضـافة إلى عوامل الشخصية الكـارزمية لمفاوض ما تمثل أهم عناصر التفـاوض خاصة في حـالة التفـاوض غير المتكافئـة (Asymetrical Negotiation) ، والتي إذا مـا أُحسن تـوظيفها ، فإنها تكـون عوضـا عن المصادر الماديـة المفتقدة ، وهـذا ما سوف نسرد له دراسة تفصيلية أخرى تـركز على بعد تأثير شخصية المفاوض في إدارة المفـاوضات والصراعـات من واقع الحالات . ولعلنا نشير هنـا على سبيل المثال فقط لشخصية شارل ديجول الذي يعتبر مثـالا قويا على إمكان استبدال القدرة السلوكيـة والتفاوضية بالقـوة الحقيقية ، فلقد هرب ديجول إلى لنـدن فور سقوط العاصمة الفرنسيـة في يد قوات النازي عام ١٩٤٠ ، ولم يكن يملك لا المال ولا السلاح حينذاك ، ولم يكن لـديه عدد كاف من الـرجال للقتال ، ومع ذلك فلقـد تمكن من خلال شخصيتـه القويـة والكارزميـة من أن يحصل على نصيب الشريك الكـامل في حـرب الحلفاء ضـد النـازي . وبـذلك تمكن من استعادة الإمبراطورية الفرنسية كلها(٣٣) .

الفصل الثالث

علم اللغويات الاجتماعي والسياسي وعلم التفاوض

تمهيد

إذا كان ما سبق سرده في الفصل الثاني يـوضح أهم محاور أدبيات التفاوض التي أسهم أصحابها في إرساء لبنات لتأسيس علم التفاوض من خلال تخصصاتهم المختلفة في العلوم الاجتماعيـة، فإن هذا الفصل يهدف إلى توضيح إسهامات حيوية من منظور علـوم اللغويات التمازجية / التكـاملية الحديثة. ولقد أوضحنـا في دراسة سابقـة(٣٤) ما أسميناه بمنظور لغويـات التفاوض الـذي طرحناه لتحليل تفاعـلات أزمـة الخليج سواء من منظـور التفاعـلات العربيـة / العربية أو العـربية الدوليـة، وسنقدم موجـزاً سريعا له هنـا في هذا الفصل، ونصحبه بإضـافات وتفصيلات عديـدة لم نشر إليها من قبل. ولعل من المنـاسب أن نرصـد فيما يلي الملامح الرئيسيـة لبؤرة تـركيز علـوم اللغويـات التمازجيـة / التكاملية الحديثة، وكيـف أنها تمثل أو ينبغي أن تكون رافـداً من أهم روافد الإسهام في علم التفاوض في سياقاته المتعددة.

وأهم النظريـات التي قدمها علم اللغـويات الحديثة هي تلك النظـريات التي تقدم تحليـلاً للتفاعلات سواء في مجال مـا عرف تقليديـا من خلال تحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار.

وهنا لا بـد أن ننبه إلى حقيقـة مهمة مفادهـا أن تعبير «تحليل النص» Text Analysis يرتبط وتحليل «ديناميكيات لغـة الحوار»، وبمعنى آخر ما قد نسميه بتحليل المطارحات Discourse Analysisبطريقة متداخلة، وكثيرا من الأحيان ما يستخدم بعض المتخصصين التعبيرين تبادليا.

ولكنه في واقع الأمر يظل لتعبير «المطارحـات» معنى اصطلاحي خاص في علم اللغـويات، فهـذا التعبير يشير إلى مرحلـة بدايـة السبعينيات حيث بـدأ اهتمام خاص من قبل علماء اللغـويات بتحليل يتخطى مستـوى الجملة (sen-tence level) الذي كان سائدا في النماذج والنظـريات السابقة، إلى تحليل على مستـوى المطارحـة بأكملهـا (Discourse level) ليشمل ذلك تحليل المقـولـة المكتوبة أو المنطوقة والجدليات (Argumentation) حول حدث معين(٣٥).

ولقد ارتبط تعبير «تحليل المطارحات» ارتبـاطا وثيقاً بتعبير التفاعل الحواري (Conversational Interaction) أكثـر مـن ارتبـاطـه بتحليل النـص المكتـوب الثابت. فإننا إذا ما نظرنا إلى كتاب كولثارد بعنوان «تحليل المطارحات» نجد أنه ليس سوى تحليل للمحادثات.

وإذا ما تأملنا تعبير« تحليل النص» نجد أنه هو الآخر قد ارتبط ارتباطا كبيرا بتعبير «تحليل المضمـون» ولقد شـاع تعبير «تحليل المضمون»، في مجال العلـوم السياسيـة وكذلك في النقد الأدبي، وإن اختلفت طـرق التحليل في المجالين. ويعـرف تحليل المضمون بأنـه «أسلوب في البحـث لوصف المحتـوى الظاهـر للاتصال وصفا موضوعياً منظماً وكميا»(٣٦).

بينما شـاع تعبير «تحليل المطـارحـات» في مجال اللغـويـات أكثـر، ويعنى بمعالجة المعاني الكامنة للكلمات والأفكار، وكذلك بالعمليات الوظيفية للغة، تلك التي تتخلل المقولة المكتـوبة أو المنطوقة بأشكالها المتعـددة أو ما يسمى بـ (Discourse)، ومن هنا بدأ فريق من علماء اللغـويات يهتم بوضع أجروميات

ليست على مستوى الجملة كما كان العهد بالأجروميات التقليدية ، ولكن بوضع أجروميات على مستوى المطارحة بأكملها ، وبدأت مرحلة جديدة تتردد فيها تعبيرات مثل «قواعد المطارحات» و«أجروميات المطارحات»(٣٧) .

ولتوضيح حقيقة معنى تعبيري «تحليل النص» (T.A) وتحليل المطارحات (D.A) نجد أن البعض لايستخدمها استخداماً تبادليا كما ذكرنا آنفا ، بل يستخدم تعبير تحليل النص (T.A) كجزء من الكل ، والكل هنا هو تعبير «تحليل المطارحات» (D.A) .

وإذا كانت هناك إشكالية على الصعيد العربي في التفريق بين «تحليل النص» (T.A) وبين ما أطلق عليه تعبير «تحليل الخطاب» كترجمة اصطلاحية لتعبير (Discourse Analysis) والذي يفضل ترجمته إلى تعبير «تحليل المطارحات» أو تحليل ديناميكيات الحوار فإن هذه الإشكالية ترجع إلى وجود كلمة Discourse باللغة الإنجليزية والتي تعبر عن كافة الأشكال والصيغ والوسائل اللغوية المختلفة المكتوبة والمنطوقة ، على حين لا يوجد بالعربية مرادف موازٍ لها ، ومن هنا كانت كلمة «المطارحات» أقرب الكلمات تحقيقاً لمعنى الكلمة الإنجليزية . وإن كانت كلمة «خطاب» هي الأكثر شيوعاً بطبيعة الحال في واقعنا الثقافي .

وفي النهاية فكلا التعبيرين «تحليل النص» (T.A) وتحليل المطارحات (D.A) : «الخطاب» لا يمكن اعتبارهما منفصلين ، ولكنهما يمثلان شكلين لعمق واحد يعنى بمحاولة تعرُّف طبيعة الرسائل والمنظومات التواصلية المختلفة في طبيعتها وأهدافها . . فالمطارحات المكتوبة هي «نص» تماما كما قد تصبح الكلمات المنطوقة في الحديث نصا هي الأخرى ، وبالتالي يمكننا اعتبار أن كلا التعبيرين «المطارحات» و «النص» يتداخل مع الآخر تداخلاً كبيرا ، وإن عبرت كلمة المطارحات عن شمولية أكبر وعن طبيعة أكثر ديناميكية من كلمة «النص» .

نوعية الدراسات اللغوية التمازجية / التكاملية الحديثة

إن ناتج «تحليل النصوص» و«تحليل المطارحات» لم يعد موضع اهتمام فريق من المتخصصين دون غيره فهذه الموضوعات حيوية لكافة التخصصات بكل تأكيد، ولذلك فإن اهتمام علماء اللغويات بهذا الأمر في العقدين الأخيرين والذي صاحبه مزيد من البرامج التمازجية / التكاملية في علم اللغويات قد اجتذب العديد من المتخصصين في معظم المجالات في إطار هذه البرامج التمازجية، وأصبح ناتج هذه البرامج يصب في محاولات الإجابة عن أسئلة مركزية تهتم بها النظرية اللغوية الكبرى وهذه الأسئلة تتعلق بالنقاط التالية:

١ - كيف تستخدم التركيبات النحوية والدلالية والوظيفية لتحقيق هدف اتصالي ما، سواء كان في سياق اجتماعي(٣٨) أو سياق قانوني(٣٩) أو سياق تعليمي(٤٠) أو سياق طب نفسي(٤١) أو سياق أدبي(٤٢) أو سياق لغويات الكمبيوتر - وهي الخاصة بالترجمة ولغات الكمبيوتر ودراسات الذكاء الصناعي(٤٣) أو في السياق الديني(٤٤).

٢ - ما طبيعة وظائف وآليات لغة الحوارات المختلفة ومبادئها وأثرها في عمق تماسك واتساق النصوص؟ وما وسائل اكتشاف الأنماط الكامنة عبر «النصوص»؟

٣ - بالإضافة إلى النظرة المتعمقة في المناهج والطرق العلمية التي يهتم بها اللغويون، فالمجال يهتم أيضا بالبحث في الظواهر اللغوية المتعلقة بالجماليات وتأثيراتها على ناتج الحوار وبالتالي بالبحث عن تلك القوى الغامضة التي تزحف عبر الكلمات والأفكار والصور والعواطف والتي لا تتضمنها الكلمات المفردة ذاتها.

من هذه المنطلقات زخرت قاعات المؤتمرات الدولية الحديثة بالدراسات

التمازجية التكاملية اللغويـة الحديثة، ومن خلالها التقى العديد من الخبراء من كـافة التخصصـات في العلوم الاجتماعيـة المختلفـة . فإذا ما نظـرنا إلى صعيـد دراسـات تحليل النص والمطارحـات في الوطـن العربي لـوجدنـا أهمية وجـوب تفـاعل المتخصصين في العلوم الاجتماعيـة المختلفة، ولـوجدنـا نقصاً في عـدد الدراسات والبحوث في معظم مجالات تحليل المطارحات في السياقات القانونية والطبيـة النفسيـة ولغـويـات الكمبيوتـر والسيـاق السيـاسي، فلقـد اقتصرت الأدبيـات الموجـودة في العالم العـربي على تحليل النص في السيـاق السيـاسي، ولكن من منظور مدارس تحليل المضمون (Content Analysis) ، وهي مختلفة عن طبيعة المطارحات (D.A) كما سبقت الإشارة، وكذلك على السياق الأدبي والذي تهيمن على مناهجه مدارس تحليل النقد الأدبي «كالبنيوية» -Structural) ism) ومـدارس مـا بعـد «البنيـويـة» أو مـا يسمى بـــ(Post - Structuralism) ومدرسة «البنـاء المناقض» أو التفكيكية (Deconstruction) ومدارس مـا عرف بالنقد الجديد (New Criticism)» .

إن أهمية وجـود أبحاث تمازجيـة/ تكاملية في المجـالات السابق ذكـرها في الوطن العربي تعتبر من الأمور المطلوبـة والمهمة، حيث إن نتائج هذه الأبحاث على صعيد الخصـوصية الثقافية العـربية سوف تغني المحـاولات المتعمقة لفهـم الأسئلة المركزية المتعلقة بظواهر الاتصـال والتفاعل المذكورة آنفا، وتقديـم قراءة تحليلية أفضل للنصوص وللحوارات في سياقاتها المختلفة .

ما المقصود بمنظور «لغويات التفاوض» ومدى الحاجة إليه ؟

المقصـود بهذا المنظور هـو استخدام مفـاهيم من علم اللغـويات والعلـوم السياسية والعلاقات الدولية بهدف دراسـة ديناميكيات التفاعلات التفاوضية عبر النصـوص المتعـددة والمتبادلـة بين أطـراف مـوقف تفاوضي مـا في سيـاق الأزمات أو غير سياق الأزمات ، وهـذه النصوص تتضمن «الأجندة الأصلية»

لأطـراف الموقف التفاوضي والتحـركـات الاستراتيجية والتكتيكيـة للأطـراف ، وتفـاعل واصطـدام هـذه التحركـات التي يتمخض عن عمليـة اصطـدامهـا وتفاعلهـا عمليات إزاحـة وإحلال أو استمـرارية ، مما يولـد «نصوصـا ناتجة أخرى» . إن هذه النصـوص الناتجة عن تفاعلات تحركات أطـراف التفاعل قد تكون ممثلـة للأجندة الأصليـة للطرف الذي استطـاع أن يفرض أجندتـه ، وقد تكـون بمثـابـة «أجنـدة وسطيـة» تتضمـن حلـولا وسطـاً تشمل عنـاصر من «الأجنـدات» المتصـارعة ، أو قـد ينتج عن عمليـة تفـاعل التحـركـات «نص مستجـد» (أجنـدة مستجدة) ، وتتم الاستعـانـة في تعـرف دقائق تفـاعـلات الأجنـدات بعـدة وسـائل تحليلية ، منهـا تحليل أثـر فعل القـول على مستـوى الخصوصيـة الثقافيـة أو عبر الثقافـات ، وتحليل الموضوع ، وتحليل التحـركات الاستراتيجية والتكتيكيـة . ولقد استخدم الباحث كل هـذه الأدوات التحليلية لتحليل أكثر من ثـلاثين موقفا تفاوضيـا في أطروحته للدكتـوراه ، ولكن ما أود أن أوضحـه هنا أنـه من الممكن أن تستخـدم أداة تحليل واحدة فقط أو اثنتـان فقط أو الثلاث معـاً في تحليل عمليات التفـاوض الاجتماعي والسياسي حسبما تقتضي الحاجة وطبيعة الموقف أو النص أو المادة موضوع التحليل (٤٥) .

« فجوات البحث الحالية في علـم العلاقات الـدولية والعلوم السياسية بوصفها أكثر مجالات العلوم الاجتماعية اهتمامـاً بموضوع التفاوض ومدى الحاجة إلى منظور «لغويات التفاوض» :

إذا مـا بحثنا في تعـريفـات علم العـلاقات الـدوليـة لوجـدنـا أن من أهـم الكلمات التي يتم تـداولها في معظم التعريفـات الخاصة بهذا العلم ومفـاهيمه الأساسيـة كلمات «التفاعلات» و«أنماط التفـاعلات» و«عملية التفـاعلات» ، فالعـلاقات الدولية في واقعهـا الحقيقي ماهي إلا تفاعلات بين الـدول والأفراد على كافة المستويات . واللغـة في هذا السياق ليست مجرد تعبيرات أو مفردات

تدرس كشيء منفصل، وإنما طبقاً لمنظور «لغويات التفاوض»، فهي وسيلة التفكير والتخطيط والتنفيذ المتعلق بتلك التفاعلات وسياقاتها المختلفة، ومع ذلك فلقد كان دائماً ينظر إلى أمر اللغة على أنها أداة أتوماتيكية، ولم يتطرق إليها البحث بالتعمق المطلوب الذي يواكب دورها المركزي والتعقيدات المصاحبة للأداء اللغوي في سياق هذه التفاعلات الدولية أو الاجتماعية، وهذا يمثل فجوة بحثية على خريطة أبحاث كل من العلوم السياسية وعلم العلاقات الدولية، حيث لا توجد سوى أعمال قليلة جداً من قبل علماء السياسة التي تناولت أمر علاقة اللغة بالممارسة السياسية، ومن أمثلة هذه الأعمال كتاب مايكل شابيرو «اللغة والفهم السياسي»، وإيدلمان في مجموعة كتبه السياسية كأفعال ترميزية (٤٦)، اللغة السياسية : الكلمات التي تنجح والسياسات التي تفشل (٤٧) ومن أحدث أعماله في هذا الصدد : العلاقة بين اللغة والسياسة الحقيقية (٤٨) إن هذه الأعمال التي تعبر عن توجهات علماء السياسة في هذا الصدد نزعت في استعراضها وتطرقها لموضوع تحليل اللغة في السياق السياسي على مناقشة الأمثلة اللغوية التي لم تتعد مستوى الكلمات والتعبيرات، وكذلك نزعت إلى الجانب التنظيري والفلسفي والاستقرائي ولم تعالج هذا الموضوع إمبريقياً بتحليل البيانات واستنتاج النتائج والتنظير بعد تحليل البيانات (٤٩).

إن استخدام منظور «لغويات التفاوض» ــ وهو الخاص بتحليل ديناميكيات الحوار السياسية والاجتماعية التفاوضية كما أوردنا تعريفه ـ يستمد شرعية خاصة من خلال آراء العديد من علماء السياسة والعلاقات الدولية، وكذلك من خلال ارتباط ذلك بأمور حيوية تتعلق بفلسفة العلوم السياسية وعلم العلاقات الدولية، وهنا تجدر بنا الإشارة إلى مقولات لبعض الباحثين البارزين فيقول أونف في مقالته «ما بعد العلاقات الدولية»:

«إنه من ضمن مارفضه بعض المنظرين الاجتماعيين تلك المدرسة السائدة المسماة بالمدرسة الوضعية - الموضوعية ويصرون على استبدالها بعكسها، أي بما يسمي بـ «الدور اللغوي أو المرحلة اللغوية» . فهو التعبير الفلسفي الذي شاع من خلال كتابات رورتي (١٩٦٧) . فإن ما يسمى بالدور أو المرحلة اللغوية حين يتم تكوينه على نحو علمي دقيق، كما هي الحال فيما يتعلق بالمدرسة الوضعية الموضوعية كمدرسة مخالفة في تكوينها ، فإنه سيتم استبدال العلاقات بالأشياء، أي الكلمات بدلاً من الأشياء، وبالطبع فإن الكلمات ما هي إلا أشياء، ولكن النقطة هي أن الكلمات لامعنى أو مضمون لها دون علاقاتها بالكلمات الأخرى . إن الأمر الذي نعلمه هو أن العلاقات ذاتها متداخلة بصورة معقدة وليست الأشياء» (٥٠) .

ويقول إدوارد عاذار في مقالته بعنوان «الصراع وبنك البيانات المعروف بمشروع (كوبداب) التي يعرض فيها دراساته الكمية لتحليل الأحداث» :

«إن أحد الأبعاد التي يهتم بها علماء العلاقات الدولية هو تنمية وتطوير نظرية أساسية للغة السياسية، ويتضمن ذلك سلوك التحدث وغيره من الأساليب الأخرى. فكما تبنى النظريات في مجال الاقتصاد على أساس تبادل العملات، فإن هذه النظرية للتفاعل السياسي من خلال اللغة ستكون مبنية على تبادل الرموز السياسية ، وتحقيق وجود مثل هذه النظرية الاقتصادية، حيث إن اللغة السياسية أو قواعد هذه الرموز هي أكثر تعقيداً من عملية تدفق وتبادل العملات والبضائع» (٥١).

ويقر Weinstien في كتابه «لغة المواطنة والتبعات السياسية لاختيارات

اللغة». بأهمية أن يتنبه الباحثون في علم اللغويات إلى دراسة اللغة في السياق السياسي فيقول :

إن المناقشات الدائرة حول نظام المعلومات الدولي تعالج الرسائل دون أن تتعمق الوسيلة الناقلة لهذه المعلومات وهي اللغة . وفي مجال العلوم السياسية قام كارل دويتش (١٩٨٢) بمحاولة لربط السياسة بالاتصال، وجعل هذا الأمر محل اهتمامه السياسي، ومع ذلك فأمر معالجة اللغة علمياً وبقدر من التعمق لم يتعدى سوى جزء بسيط جداً من عمله . . ولكن بالقدر الكافي الذي يحرك الآخرين لأخذ هذه المهمة على عاتقهم لدراسة اللغة السياسية . وينتقد دويتش الباحثين خاصة المتخصصين بعلم اللغويات بالتقاعس عن أداء هذه المهمة مشيراً إلى أن اهتمام الباحثين اللغويين مازال مقتصراً على نواح خاصة بعلم اللغويات متهما إياهم فقط مثل القواعد والصوتيات والوحدات الأساسية، والمستويات المختلفة للغة في حد ذاتها . . ويحثهم على تناول اللغة السياسية بالدراسة» (٥٢) .

التحليل اللغوي ونظرية المباريات

وفي بحث غير منشور يهدف إلى تقييم دراسة أساليب المفاوضات الدولية الحالية يقول دفيد بيل (Bell) :

«إن المفاوضات من أكثر العمليات الذهنية تعقيداً . . وتحليل ما يحدث في المفاوضات يتضمن وجوب الانتباه للغة، وكذلك لنواحي الاتصال المتعددة الأخرى، ومع ذلك فإننا نجد عددا قليلا من نظريات المفاوضات . يتعامل مع ذلك الأمر، كذلك

هنـاك قليل من البحث الإمبريقي يعالج هـذا الأمر، والحقيقـة أن معظم الأبحاث الموجودة مشتقة من المدارس النظرية التي تخلو من أمـر اللغـة كعلم . والاهتمام بهذه الـزاويـة، ونجـد أن نظـريـات المفـاوضـات الحاليـة هي نظـريــات تـرجع في أسـاسهـا إلى علم الرياضيات وخاصة لنظريات المباراة (٥٣) .

لغويات التفاوض ومفهوم عملية التواصل

يشترك «منظور لغويات التفاوض» مع مدارس تحليل المضمون في أن المقولة التي قالها عالم السيـاسة المعروف و مفادها «أن عمليـة الاتصال في مجملها هي من قـال مـاذا ؟، وعن أي شيء؟ وكيف قـالـه؟ ومـا الآثـار التي تترتب على ذلك؟» . تكـاد تحيط بـالمبـاحث الكبرى في مجال تحليل مضمـون ووسـائل الاتصال الجمعي (٥٤) . إلا أن تـركيز البـاحثين في مجال تحليل المضمون على الوصف الكمي للمعلومات الخاصة بأنـواع القيم المذكورة في نص ما لفاعل أو مفاوض ما لايوضح ديناميكيات التفـاعل بين هذه القيم عند توظيفها من قبل المتحاوريـن عبر النصوص والأطـر المرجعية لها في السيـاقات المختلفـة. وهذا الأمر المفتقـد يعتبر من أهم المبـاحث التي يعنى بمعالجتهـا منظور «لغـويات التفاوض» الـذي يعنى بـدراسة كيفية إحـداث نـاتـج اتصالي (تفـاوضي) ما، ويبحث في ظواهر تـركيبية وإثنية (Ethnic) تتعلق بكيفية تصنيـف المفاوضين على المستوى الاجتماعي والسيـاسي للواقع ، وعلاقة ذلك بإدراكهم لـلأحداث ولطبيعة موقف التفاعل، وتعرّف شبكة استدعاء المفاهيم في عملية التفاعل . من هذا المنطلق فإن منظـور «لغويات التفـاوض» يعنى أيضاً بتقـديم تعريف لتحليل المضمـون يتمثل أساسـاً في كيفية تـوظيف عناصر «القـدرة» في عملية التواصل لتحقيق هـدف تفاوضي ما في مـوقف تفاوضي ما، وهـذا الأمر يتعلق بفهم النصـوص وعلاقـات الإزاحـة والاستبدال بين النصـوص وديناميكيـات

الحوار المتعلقة بفهم هذه النصوص (الأحداث) . وعناصر هذا التعريف مستمدة من الدراسات المتعلقة بمفهوم «كفاءة التواصل» في علم اللغويات الاجتماعي . ودراسات القدرة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية .

وأهم هذه التعريفات الخاصة بكفاءة التواصل كما ذهب إليه أحد خبراء علم اللغويات الاجتماعية هو تعريف بيكر الذي ينص على :

«إن فهم العمق الحقيقي لمعاني الأحداث يتمثل في فهم كيفية تراكم النصوص (الحوارات) السابقة . فهذه النصوص أو الحوارات السابقة تتسم بالخصوصية المحددة ويتم اكتسابها واستيعابها من مصادر معينة ومحددة . ومن خصوصية هذه الحوارات أو النصوص تبزغ عموميات الأحكام والتي تستند إلى إعادة صياغة تلك النصوص الخاصة لتناسب سياقا حواريا جديدا ما . وإن كفاءة التواصل للمتحاورين تتمثل في عملية استكشاف وتداول تلك النصوص أو الحوارات من خلال الذاكرة التي تمتلىءبتلك النصوص السابقة وتصنفها بطريقة تختلف من متحاور إلى آخر» (٥٥) .

إذن فإن عملية «تحليل المضمون» طبقاً لمنظور «لغويات التفاوض» تستلزم دراسة القدرة السلوكية للمتحاورين ، وهي قدرة المتحاور على التعامل مع النصوص وديناميكيات لغة الحوار لتحقيق هدف تفاوضي ما .

وهنا استلزم الأمر تحديد تصور دقيق لعناصر كفاءة التواصل من خلال المفاهيم المتعلقة «بالقدرة» . واستلزم الأمر كذلك النظر إلى أدبيات «القدرة» في العلوم السياسية وعلم العلاقات الدولية ، وتكوين مفاهيم مستمدة من هذه العلوم وعلم اللغويات مجتمعة . ويعتبر مصطلح «القدرة» في العلوم السياسية والعلاقات الدولية أهم مصطلح تفاوضي ، فهو مصطلح مركزي يدور في فلكه عدة مصطلحات تفاوضية أخرى ، وهذا المفهوم هو بطبيعته من

أكثر المفاهيم التي يتناولها علماء السياسة والعلاقات الدولية بالتحليل والبحث إلى الحد الذي دعا هارولد لاسويل إلى أن يقول: حينما نتحدث عن علم السياسة، إنما نحن بصدد الحديث عن علم «القدرة» . وإلى الآن ما زال علماء العلاقات الدولية والعلوم السياسية يقدمون تعريفاتهم المتعددة لمصطلح «القدرة» ومعظمها يدور حول فهم «القدرة» على كونها مجرد مجموع تلك المصادر الملموسة التي تمتلكها دولة ما، ولكن الأمر من منظور «لغويات التفاوض» يعنى بتعريف عناصر ومهارات تلك «القدرة» السلوكية والذهنية التي يكون الهدف من تنميتها هو تعظيم المنافع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال كفاءة التواصل (Communicative Competence) .

فتاريخ العلاقات الدولية قد أثبت أن الكفاءة العالية في توظيف القدرة السلوكية قد مكنت لدول صغيرة من أن تدير الصراع بكفاءة مع دول عظمى تفوقها من حيث «القدرة المادية الملموسة» بطريقة حسمت ناتج الصراع لصالح الأهداف الاستراتيجية العليا لهذه الدول الصغيرة، على سبيل المثال انظر حالة المواقف التفاوضية بين بنما والولايات المتحدة بخصوص قناة بنما (٥٦) وإدارة مصر للصراع في أزمة السويس ١٩٥٦ (٥٧) .

لقد تضمن تعريف «القدرة» المستمد من علوم اللغويات والعلاقات الدولية والعلوم السياسية على عدة كفاءات (قدرات) مطلوبة للتواصل الفعال داخل وعبر الثقافات، وتمثل هذه العناصر التقنيات الرئيسية اللازمة لمتحاور ما لتحقيق أهدافه التفاوضية بنجاح في السياقين السياسي والاجتماعي، وكذلك فهي تمثل العناصر والمحددات الأساسية للفهم الموضوعي للحوارات، ولنص ما ولعمليات تفاعل النصوص (التناص) وميكانزماتها . وبالتالي يعتبر فقدان أي عنصر من عناصر هذه «القدرات» أو «الكفاءات» لدى متحاور أو مفاوض ما بمثابة تحديد للخلل في أداء ذلك المتحاور أو المفاوض .

وفيما يلي رصد لكفاءات قدرات التواصل الأربعة من منظور لغويات التفاوض وهى :

أولاً : عناصر كفاءة الحوار التفاوضي اللغوية والاجتماعية والعرقية داخل وعبر الثقافات.

Socio / Ethno-linguistic Competence

ثانياً : عناصر كفاءة الحوار للغويات الأساسية

Basic linguistic Competence

ثالثاً : عناصر كفاءة الحوار اللغوية النفسية

Psycho-linguistic Competence

ورابعاً : عناصر كفاءة الحوار اللغوية الدبلوماسية

Diplomatic linguistic Competence

وهذه الكفاءات الأربع تتطلب من المفاوض الإلمام بعناصر معرفية والتدرب على مهارات متعددة سنوضحها بأمثلة تفصيلية من واقع المواقف والتفاعلات التفاوضية في الجزء الثاني بعنوان «ثقافة التفاوض وحقل الاشتباكات الخاطئة»، والجزء الثالث بعنوان «ظواهر ومفاهيم تفاوضية بين العالمية والخصوصية الثقافية»

أما هنا فسنقدم الأسس الرئيسية التي توضح خريطة العناصر التي ينبغي أن يلم بها ويتدرب عليها المفاوض وهي كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم «١»

كفاءات (قدرات) التواصل من منظور لغويات التفاوض (٥٨)

عناصر كفاءة الحوار اللغوية الاجتماعية والعرقية داخل وعبر الثقافات Socio/ Ethnolinguistic Competence	عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية Basic Linguistic Competence
- معرفة الخلفية السياسية والاجتماعية للمفاوض . - معرفة المتحاور لما يحيط بموضوع التفاوض من موضوعات متعلقة به . - معرفة قيمة أثر أفعال القول ودرجة حدتها أو خفتها في السياق التفاوضي ، سواء داخل إطار المجموعة الثقافية الواحدة أو عبر الثقافات . - اعتبار الفروق في معايير الحوار الموضوعية بين ثقافة وأخرى . . **تعرف معايير جرايس وهي تتضمن :** - مقولة الكمية . . أي لاتقل أكثر أو أقل مما يتطلبه سياق التفاوض . - مقولة الكيفية . . أي الاهتمام بكيفية توصيل رسالة ما . . . فإن الطريقة لاتقل في تأثيرها عن مضمون الرسالة ذاتها . - مقولة الاتساق . . . أي ينبغي أن يتجنب المفاوض التناقض في مقولاته . - القدرة على فهم استراتيجيات الحوار التفاوضي المرتبطة بالثقافات المختلفة، أي تعرف مساحات اختلافات الرؤى الثقافية لمجموعة عرقية بعينها وتأثير ذلك في أدائها التفاوضي .	- إتقان قواعد اللغة المستخدمة في التفاوض على مستوياتها النحوية والدلالية . - معرفة قيمة العناصر اللغوية المختلفة واستخداماتها، وهذا يتضمن فهم طبيعة معاني المفردات في اختلاف المقامات أو السياقات، وكذلك المعنى الاصطلاحي كأن يتقن المفاوض معرفة المصطلح القانوني أو الدبلوماسي المتعلق بالموقف التفاوضي .

تابع جدول رقم «١»

كفاءات (قدرات) التواصل من منظور لغويات التفاوض (٥٨)

عناصر كفاءة الحوار اللغوية النفسية Socio/ Ethnolinguistic Competence	عناصر كفاءة الحوار اللغوية الدبلوماسية Diplomatic Linguistic Competence
- القدرة السريعة على فهم طبيعة الموقف وأولوياته . - معرفة الخلفية النفسية للمفاوض الآخر والتوظيف الفوري لأنسب الاستراتيجيات للتعامل معه ومع الموقف وهذا يتضمن : إتقان أسلوب تحليل الدور Context Role ويعنى بقياس التوقعات التى يكونها الأفراد تجاه السلوك المرتبط بالدور الذي يؤدونه أو الذي يؤديه الآخرون سواء الخصم أو الوسيط . وإدراك هذا الدور Perception of the Role Behaviour وصراع الدور Role Conflict ، وهنا يمكن للمفاوض أن يرسم خريطة ذهنية تعبر عن نسق الأدوار للكشف عن أسلوب تفاعل الشخصيات الذين يشغلون أدوارا مقابلة وتوقعاتهم الكامنة إزاء بعضهم البعض . - التعرف على السمات الشخصية للمفاوض سواء في نفس الفريق التفاوضي أو في الخصم وهذا يتضمن تقييم ما يلي : قدرته على التحمل والصبر - دوافع القلق والشك لديه - دوافع الطموح والقدرة على المخاطرة من عدمها - القدرة على التخطيط والتنفيذ ، وتعظيم المنافع من الفرص المتاحة ، وإيجاد البدائل الممكن تحقيقها . - طبيعة السلوك التنازلي من عدمه .	- القدرة السريعة على توظيف أدوات احتواء الأثر الدبلوماسي السيء (اجتماعيا أو سياسياً) . Diplomatic Damage Control - معرفة المستويات المتعددة للغة الدبلوماسية ، وهذا يتضمن على سبيل المثال لا الحصر القدرة على أداء العمليات التفاوضية الآتية : ١ - الإقناع ، وسلامة واتساق الحجج وبناء التحالف . ٢ - التجنب عند اللزوم (عدم السقوط في فخاخ الخصم) وطرق الاستدراج المختلفة . . أي تعرف طبيعة المآزق التفاوضية التي يطرحها الموقف والتعامل الإيجابي معها . ٣ - فهم الفرق بين التساوم والتفاوض ، ويتضمن الفروق بين توضيح الرسائل وبين إرسال رسائل تحتمل إنكارها مستقبلياً . ٤ - الاستخدام الموزون لاستراتيجيات التهديد وفتح الباب للمهادنة والمواءمة بينهما لتحقيق الهدف التفاوضي إلى آخره .

بالإضـافة إلى العناصر التي تم ذكرهـا بجدول تنمية المهارات من النـاحية التقنية ، نضيف بعض النقاط التوضيحية التـالية والمتعلقة بها ذكرناه في الجدول وهي :

* الإعـداد الجيـد (خطـة عمل مـرنـة تستـوعب المستجـدات) ويشمل أمـر الإعـداد : التخطيط قبـل التفـاوض ، وأثنـاءه وبعـده ، وينبغي أن تكـون الأهـداف من التفـاوض واضحـة وواقعيـة وقابلـة للتنفيـذ وتعـرف الفـرص المتاحة ، والقيود التي تحدد ناتج التفاوض .

* استخدام عنصر الـوقت (بين استخدامه الأمثل وتضييعـه حسب متطلبات السياق - معرفة أساليب الخصم في اللجـوء لعنصر الوقت . هل يستخدمه للوصول إلى اتفاق قريب أم بعيد؟ . وهـل يستخدمه للاستفزاز أم للهرب؟ أم لتدبر الأمر والحصول على مهلة كافية للتركيز) ؟

* استخدام وتوظيف الأسئلة لخدمة التفـاوض ، وتعرف طبيعة وأنواع الأسئلة المختلفة في الحوار وهـذا ما سنتعرض لـه بالأمثلة من خـلال دراسة الحالات التفاوضية المختلفة في الجزء الرابع .

* إعداد المفاوض بخصوص كافة الاحتمالات والإجابة عن سؤال أساسي وهو: هل يلزم التفاوض إعداد مجموعة من المفاوضين؟ أم من الأفضل الاعتماد على مفاوض واحد؟ وتعرف المزايا والعيوب لكل اختيار .

* دراسـة / تقييم العـلاقـات بين الأطـراف التفاوضيـة (استكشـاف طبيعـة العلاقات . . هـل هي علاقات ودية أسـاسا ، علاقات عضـوية أسرية أو داخل تحالف رئيسي هل هي علاقات تنازعية؟ أم علاقات أساسها المصلحة البحتة فقط؟ . . . الخ) .

* كيفية الاستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة إتمام التفاوض .

* المعرفة التامة بالخصم ونقاط قوته ونقاط ضعفه ومصادره باختلاف ملامحها .

* تحديد خطة عمل تفاوضية ، وهذا يتضمن تحديد الهدف ، الغرض والقيود ، جمع وتجهيز البيانات ، حدود قضايا التفاوض ، تقويم المركز التفاوضي للخصم ، تحديد الاستراتيجية والتكتيك المناسبين واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض ، القدرة على اختيار المفاوض الكفء ، الاتفاق على مكان التفاوض ، ترتيبات الاتصال بين الأطراف ، التحضير للجلسة الافتتاحية ، تحديد سيناريوهات بديلة .

- أهمية الجلسات الأولية في التفاوض : جس النبض

* تحديد تبادل المعلومات مباشرة وبشكل ضمني .

* صياغة المشكلات والقضايا .

* صياغة أجندة المفاوضات .

*اتخاذ مواقف أولية .

- حل المشكلات الفرعية أولا وتعرّف صلب الاختلافات بخصوص المشاكل الرئيسية والتأكيد على انتهاج مبدأ «اكسب واكسب» والتخلي عن مبدأ المباراة الصفرية .

- العمل على تقليل دور المفاجآت غير المتوقعة التي تؤثر سلباً في العملية التفاوضية .

- التمسك بهدوء الأعصاب وعدم الاستهانة بالخصم والحرص على كشف أوراقك دون هدف إيجابي يخدم أهدافك وأهداف العملية التفاوضية والتأكد من قبول الخصم للتفاوض الإيجابي (أي لمبدأ اكسب واكسب) والاتصال على مبدأ كسب الثقة والاحترام المتبادل .

مركزية اللغة والفكر والتحليل اللغوي والثقافي لعملية التفاوض

لابد أن نشير هنا إلى أن اللغة ليست فقط الوعاء الذي ينقل الفكر أو الوسيلة التي نستخدمها لنقل الأفكار، ولكنها الوعاء والفكرة معا، أي أن اللغة والتفكير شيئان مرتبطان إلى أبعد الحدود ويتعذر فصلهما، وهذه النقطة أصبحت حقيقة علمية اتفق عليها خبراء علم اللغويات منذ أكثر من عقد من الزمان بعد أن سادت نظريات سابقة كانت تفيد بأن الفكر أو التفكير شيء واللغة شيء آخر، ولكن تلك النظريات السالفة لاتزال تشكل وجهة نظر الكثيرين في مجال العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية الأخرى عند اعتبار دور اللغة في تحليل موضوعات تخصصاتهم، الأمر الذي يؤكد وجود انعزال راهن بين مجالات العلوم الاجتماعية ومتابعة التطورات بها.

إن هناك تفاصيل مهمة عن النماذج العلمية التي تربط بين التفكير واللغة من منظور علم اللغويات النفسي (٥٩).

والمطلوب الآن أن تتكامل جوانب هذا الموضوع الحيوي للقارىء العربي وللمتخصصين في المجالات الأخرى من المهتمين، وهنا نشير إلى أهمية كتاب نوم تشومسكي المفكر وعالم اللغويات بعنوان اللغة والعقل (٦٠) والكتاب يمثل معالجة الأمر من منظور الدراسات النظرية للغة وإسهام مثل هذه الدراسات في فهم أعمق لأسس علم النفس الإدراكي Cognitive psychology.. كذلك من المهم رصد محتويات كتاب عالم اللغويات المعروف جون كارول بعنوان اللغة والفكر والواقع (٦١) ويتضمن مجموعة من المقالات المهمة من منظور اللغويات الاجتماعية Sociolinguistics، وكذلك هناك مجموعة من الكتب المهمة في إطار اللغويات الاجتماعية كتبها Searl (٦٢) و Austin (٦٣) و Labov (٦٤) فيما عرف بنظرية أفعال القول (Speech Act Theory) وهى نظرية مبناها أن الفعل المترتب عن التفكير مرتبط عضويا باللغة المعبرة عنه.

أما عن المنظـور الأخير الذي نتناولـه هنا وهـو منظور اللغويـات الفلسفية فأود أن ألفت نظر القـارىءالمهتم إلى كتاب من تأليف د. عبـد الله محمـد توم بعنوان «المنطق واللغة والواقع : دراسة في فلسفـة فتكنشتاين (بالعربية) (٦٥) ويقول فيه : أن تكون الفلسفة عبارة عن نقد اللغة لم يعد أمراً فيه شك . . وأن تسعى جميع العلوم للحصول على جهاز فكـري محكم يعبر عن مضامينها صار من ضروريـات العلـوم . . . . فإذا كـان لنـا أن نصل إلى فهم صحيح للعـالم ومايحويه من أشياء ، فإن اللغة هي مفتاح ذلك الفهم . . . ويضيف د. عبد الله قـائلا : و إذا كان الحديث عن الفهم السليم للعالم يعني تـوفير معايير من اللغـة فمن الطبيعي أن تكـون تلك المعـايير منطقيـة ، ومن هنـا نبعت أهميـة التحليل المنطقي للغة (٦٦) .

وفي هذا الصدد أود أن أتعرض لنمط شائع من أنماط الحوار اليومي مستمد مباشرة من إطار ارتباط اللغة بالتفكير ، وفي البداية أتذكر مقولة بسيطة لأستاذ اللغويات السويدي «Per Linel» الـــــذي كـــــان يتحدث في مؤتمر «المائدة المستديرة» الذي تقيمـــه جامعة جورجتاون الأمريكية سنوياً ، حين طرح على الحاضرين مثلا طريفاً، وهو أنه عندمـا يكون هناك أمر صعب ومهم نفكر فيه حتى تتبلور الأفكـار بخصوصـه ، فإننا عادة مـا نطرحـه على صديق أو زميل بهدف تعصيف الأفكار واستنطـاقها، وهنـا يقول Linel الجملـة الإنجليزيـة التالية : (We are Languaging) أي كلمة Language + ING وهي كلمة غير مألوفة وخاصة «بلنيل» ، وتداولها من بعـده عالم اللغويات «بيكر» ومفادها أن اللغة والتفكير شيءواحـد يكمل أحدهما الآخر بشكل متـواصل . وهنا أود أن أنتقل إلى صعيد تفاعلاتنا اليومية لنرى معاً ماذا نضيف لهذا «النشاط» أي حين نريد أن نبلور أفكارنا بخصوص موضـوع ما لنستنطقه باللغة الموائمة للفكرة في آن واحـد ، إننـا نبدأ ، كبقيـة العـالم بـالقـول «في موضـوع مهم أود التحـدث

بخصوصه، وبصراحة عايز أفكر فيه بصوت عال. وطبعاً مش عايز حد يعرفه دلوقتي . . » وعادة ما يجيبك الطرف المستمع بحماسة كبيرة، ويقول «عيب . . اتكلم واكنك ماقلتش حاجة» . . . ولكن ماذا يحدث في مجتمعنا العربي الذي تنتشر فيه عملية إطلاع الغير على الخصوصيات وربما أدق أنواعها في كثير من الأحيان، وتنتشر فيه كذلك متعة الكلام وموسيقاه ونوادره كنوع من التفاعل الاجتماعي المحبب Positive socialization ، فهذا مألوف في ثقافتنا. إن ما يلي مثل هذا الحوار المبدئي هو أن يستشعر الطرفان أو أحدهما لذة تكرار مثل هذا النشاط اللغوي التفكيري فيطرحان في العادة نفس الموضوع على نطاق «سري» أوسع في محاولة استنطاق أو ربط الأفكار بالصيغ اللغوية . . . وربما يستمر الاستمتاع بهذا النشاط، وهنا تنتفي خصوصية الحوار وتطغى لذة الاستمتاع على الاستعداد الهادىءوالتحضير للموضوع حتى يحين الوقت الملائم للتصريح به وبالفكرة واللغة المناسبة معا .

ومن الأنماط التفاعلية الأخرى ذات العلاقة بارتباط «اللغة والتفكير» في واقعنا التعليمي والثقافي بصفة عامة معالجة البعض لأي كتاب أو مقال على كونه نصا كاملاً ونهائياً ويتم التعامل مع الأعمال المكتوبة على هذا الأساس، وهنا ننسى أننا نكتب لنفكر بطريقة خاصة، ثم نفكر لنكتب، وهكذا إلى أن تتم بلورة النصوص التي يكون اكتمالها مهما بلغ جزئياً، أي في صورة أفضل الممكن . وتصدق هذه المقولة إذا تذكرنا عدد المسودات التي نمزقها لنكتب كتابا ما أو مقالا ما ، فأي عمل مكتوب ذلك الذي لم يتطلب حذفا وتنقيحاً وإعادة ترتيب أحيانا حتى تتبلور أفكاره ولغته معاً ، بل ومع المساحة والوقت المتاحين له. إن هذه الظاهرة تستلزم أن يتعامل المفاوض مع النصوص من منطلق الإدراك الكامل لطبيعة الكتابه على أنها مستويات متتالية من التنقيح والتكرير والنمو.

من ثم وفي ختـام هذا الفصل نؤكـد أنه إذا كـان هناك عامـل أخير يربط حتمياً بين عمليات التفاوض السياسي والاجتماعي والإداري فإنه اللغة بالتأكيد ودراسة ظـاهرة استخدام اللغة وارتبـاطها بأنماط التفكير طبقاً لمنظـومات مجال مابعينه وعبر مجالات المعـرفة يؤكد عملية وجود ارتبـاط بين عمليات التفاوض السياسي والاجتماعـي، وبالتالي فـإن فهم وظائف وتـوظيف اللغة في إحـداها يـؤدي إلى فهم وظائفهـا وأسـاليب توظيفهـا في الأخـرى، ومن هنا فإن هـذه الدراسة تتبنى مفهـوم مركزية اللغة والتحليل اللغوي على مستـوى المطارحات أو بمعنى آخـر على مستوى تفـاعل النصوص وتحركـات المتفاعلين في عمليـة التفاوض، ومن ثم نقـدم موجزاً لهذه الافتراضـات الرئيسيـة التي نرى أن علم التفاوض الاجتماعـي والسياسي من منظـور اللغويـات السياسيـة والاجتماعية ينبغي أن يؤسس عليها وهي كالآتي:

أولاً: إن اللغـة والفعل المصـاحب لها والمعلـومـات الخاصـة في الموقف لايمكن فصلهـا عن تحليل حـدث مـا، ومن هنـا فإن العمـوميـات السـائدة والمعايير الثابتـة لتفسير التفاعلات من الأمور التي ننتقدهـا في واقعنا الثقافي، وكـذلك فإن العلـوم الاجتماعية الـراهنـة لا تتعامل مع هـذه النظـرة بـالدقـة المطلوبـة. ونقدم هنا المثال التـالي الذي يمثل تأملا دقيقا لـلافتراض السابق، فـالمثل الإنجليـزي القـائل: (Astitch in time saves nine) مثلـه مثل أي مقولات أخرى له ثلاثة تفسيرات محتملة وهي:

* التفسير الحرفي وهو يعني هنا «إن غرزة في الوقت المنـاسب توفر علينا اتساع الجرح واجراء تسع غرز».

** التفسير المجـازي ويعني «التحرك السريع والحاسم قبل أن نتكبـد مزيـداً من الخسائر».

*** التفسير «البراجماتي» وهو التفسير المرتبط بأدق تفاصيل السياق الخاصة جداً للحدث ، فإذا قيل هذا المثل بخصوص سيارة قديمة تكلفنا الكثير من أعباء التصليح والصيانة كان معنى المثال بين المتحدثين شيئا مثل «تخلص من هذه السيارة لأنها أصبحت مكلفة للغاية» .

ثانياً : إن المعاني الظاهرة لها تنوعات متعددة تعكس عمق المعاني المقصودة، وهذا يرتبط بفهم تراكم النصوص في الذاكرة ووسائل استرجاعها واختلاف ذلك من شخص إلى آخر، وهذا يعكس ما يسمى بالقناة المفتوحة للمتلقي . . . والحوار التليفوني التالي يوضح هذا التباين :

المتحاور الأول : نرجو من سيادتكم تشريفنا في هذه الندوة إذا سمح بذلك وقتكم الثمين .

المتحاور الثاني يجيبه : «بالراحة علينا ياعم» . . . «بلاش الردع ده» ! !

الموضوع مرتبط إذن بنصوص متراكمة في ذهن المتحدث الثاني أساساً ، فالمتحدث الأول يحاول توجيه دعوة لزميل ليحضر مناقشة لكتاب جديد (للأول)، فإذا بالثاني وبناء على سياقات ونصوص سابقة لايقول شيئاً متوقعاً مثل «شكراً وسأحضر، أو آسف لأني مشغول» أو «شيء من هذا القبيل»، بل نجده يقول شيئاً غير مألوف تماماً يفيد بوجود حالة تصارعية جعلته يذهب إلى ما قاله، الأمر الذي يؤكد مضمون الافتراض (ثانيا) .

ثالثاً : إن أي إنسان له احتياجات ورغبات مختلفة وقدرات متفاوتة لتحقيقها ومصادر لها حدودها ، وإن كل إنسان يسعى أو ينبغي أن يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة به في إطار من رغبته بألا يدمر البيئة التي يعيش فيها (٦٧) .

رابعاً : إن الإنسان يستخدم اللغة والدبلوماسية في إدارة أي صراع من أجل تحقيق المصالح، وفي هذا السياق يستخدم المتحاورون استراتيجيات لغوية

مختلفـة يختــارونها لعـرض قضيتهـم ومـوقفهم وفي محاولات تحقيق أهــدافهم التفاوضية من الصراع .

خامسـاً : إن استخدام اللغة وأنماط التفكير الخاصة بثقـافة هذه اللغة أو تلك في عملية التفاوض قد يؤدي أحيانـا إلى زيادة حدة الصراع وتدهوره بدلاً من السيطرة عليه وتوجيهه إلى ناحية غير صراعية و إن مصادر الاختلاف داخل الثقـافات وعبرهـا كثيرة ومتنوعـة ، الأمر الـذي لابد من التـدرب على تقنياتـه لاحتواء سـوء التفاهم ، خاصة إذا كـان غير مقصود ويرجع لعـوامل اختلاف وتباين الرؤى الثقافية ، وهو الأمر الذي سنتعرض له بالأمثلة الحية في الفصلين السادس والسابع .

محادثة عابرة وتحليل لمستويات البنية العميقة للحوار

الطرف الأول ١ هـو لايقصـد ذلك فهو إنسـان طيب . . . أكيـد فهمتـه خطأ .

الطرف الثاني ٢ لا أنا فهمته صح . . . صح جداً .

الطرف الأول ٣ لا، أنـا متأكـد إنك فسرت كـلامـه خطأ . . . أكيـد إنـه يقصد معنى آخر، فتفسيرك يتناقـض تماما مع طبيعة هذا الإنسان، فلا تؤاخذه على التعبير .

الطرف الثاني ٤ لا أتفق معك فكـــلامـــه لايحتمل ســـوى تفسير واحـــد عنـــدي .

الطرف الأول ٥ ولازم تتعود « طولـة البال » ولاتقف له عنـد كلمة بعينها لأن الناس لها طبـائع مختلفة . (ويستمـر الطرف الأول في الحوار رغم تحدث الطرف الثاني في نفس الـوقت كأسلوب للاستمـرار في الأخذ بـزمام الحديث) ووجهـة نظري إنك لازم تفوت شـويه بصفـة عامـة، فهذا الإنسـان بالـذات أحيانا يفلت منه الكلام . . لكن نيته طيبة .

الطرف الثاني ٦ أنـا لا أستطيع الحكم على نية مـن لا أعرفهم، أنـا أحكم فقط على كـــلامهـم ، وأعتقـــد أن المنطق والموضـــوعيـــة بيقولوا . . .

الطرف الأول ٧ منطق ومـوضـــوعيـة ؟! . . . المنطق والموضـــوعيـة إنك تتحمل أكثر ولاتصطـدم في كل اجتماع بالآخـرين بسبب كلمـة هنا أو هنـاك . . لأن هناك نسبـة كبيرة مع الأسف لاتربط بين نيتها وكلامها ، وعلينـا التعامل معها، وهذه إشكالية؟

الطرف الثاني ٨ على العمـوم ليس هـو فقط ((اللي تعب أعصـابي)) . . الاجتمـاع كـان فيـه ((تشكيلة غريبة)) سبحانك يارب !

الطرف الأول ٩ للحق حديثك أنت الآخر كان حاداً.

الطرف الثاني ١٠ كان رد فعلي طبيعيا يا أخي ؟!

الطرف الأول ١١ خلاص، دعنا نتحدث عن شيء آخر!

الطرف الثاني ١٢ ولِمَ لانتحدث عن مصيبة اجتماعاتنا ((وأسباب الصداع والفرهدة)) التي تحدث للجميع عقب كل اجتماع !)

الطرف الأول ١٣ لأن هذا ((صداع)) من نوع آخر !

الطرف الثاني ١٤ هـذا هـروب . . أنـا نفسي أفهم من ذا الـذي يعطي الحق لهذه ((التشكيلـة العجيبـة)) بأن تتصرف بالطـريقـة التي تصرفت بها أثنـاء الاجتماع وكل اجتماع . . واحـد يحب يلعـب بالكـلام، والثانـي يحب يلف ويدور ((ويلـت ويعجـن))، وواحـد عنده حـالـة ((تـوهـان)) ومـش عـارف ((هو عـاوز إيه)) ؟ والآخر الذي يتقمـص دور ((مستـر I See)) ، وكل شـويـة يرطن بـالمصطلحـات الأجنبيـة بطريقـة متكلفـة ومصطنعة، ولا فلان لما يرخم نغمـة صوته وينصب نفسه زعيما للأمة العربية . . . إنت متفق معي أم لا ؟

الطرف الأول ١٥ لا اختلف معك في هـذه الأحكـام . . ويمكن أكثـر مـا أثارني هو الأخ الذي لايتحدث إلا عن«العناصر المندسة» ويكيل التهم للآخرين، وتسأله عن الدليل يقول لك . . دي مسائل مش عايزة دليـل . . دي أمور واضحة وضوح

الشمس «ياجدع؟!» . . والكارثة إنه ليس مدركا إن نفس الاتهامات يكيلها له الآخرون . . شيء مؤسف . . ولكن كلمة حق في وسط كل هؤلاء كان فلان موضوعيا كالعادة وفلان كان متزنا ومريحا ومختصرا في كلامه . .

الطرف الثاني ١٦ . . . . (إلى آخر المحادثة)

إن مثل هـذه التعبيرات البسيطـة التي وردت في الحوار السـابق والتي قـد يتردد حدوثهـا في الحوار اليومي بطريقـة أو بأخرى لها مدلـولات ونتائج تتعلق بكفـاءة الأداء الحواري، وأهميـة ذلك في نجاح الاتصـال والتفـاعل بين أفـراد الثقافة الـواحدة وفي اكتساب أسلوب فكري وأنماط حواريـة سليمة وأثر ذلك مباشر في عملية التنميـة، وهنا لابد أن نتعرف عدة مدلـولات بسيطة مستنبطة في الحوار، لنـرى تأثير ذلك في عمليـة الاتصـال والتفاعـل بين أفراد الثقـافـة الواحدة وتتلخص هذه المدلولات المتداخلة التي تعكس مدى مستويات البنية العميقة لتحليل الحوارات - فيما يلي :

* إن هناك شخصـا ما يقول مـا لايعنيه «هـو لايقصد ذلك» في (رقم ١) «هذا الإنسان يفلت منه الكلام» وفي «هناك نسبة كبيرة مع الأسف لاتربط بين نيتهـا وكلامهـا» (في رقم ٧) و «أنـا لا أستطيع الحكم على نية من لاأعـرفهم» (رقم ٦).

* إن هنـاك من لايراعي أهميـة تحمل أنماط حوار الآخـرين، والصبر على بعض المقولات حتى يتبين مـايقصده الآخرون بالفعل . . . وهنـاك من يراعي ذلك كعـامل مهم لتخفيف عـوامل حـدة الحوار «لازم تتعـود طولـة البـال»، «لازم تفوّت شويـة بصفة عامة»(رقم ٥) «لاتصطـدم في كل اجتماع بالآخرين بسبب كلمة هنـا أو هناك، لأن هناك نسبـة كبيرة - مع الأسف - لاتربط بين نيتها وكلامها وعلينـــا التعامـــل معهـــم . . وهذه إشكالية» (رقم ٧). . وهـــذه المدلولات تلقي بـالضوء على إشكاليـة محاولة تعرف نيـة المتحدث سواء كان معروفا لأطراف الحوار أو غير معروف لديهم بـ «The Intentionality Dilemma» والتي تستدعي أهمية تحري الدقة واستنفـاد كافة الطرق للتأكد من نية الآخرين قبل صدور أي رد فعل . . . خاصة إذا كان اصطدامياً .

إن هنـاك شخصـــا مـا بكل مـاتعنيـــه الكلمـة من تـركيـب اجتماعي وثقـافي

وسيكولـوجي لم يتفهم لشخص آخر «أكيد إنك فهمتـه خطأ» (سطر رقم١)، «فتفسيرك يتنـاقض مع طبيعـة هذا الإنسـان» (رقم ٣)، وهـذا المدلـول يلقي الضوء على إشكالية وجود التباين بين أنـواع الشخصيات مما قد يهيىء أوضاعا تصادمية بين أطراف الحوار «Identity Conflict» .

* إن أسلوب كل فرد يختلف عن الآخـر أثناء التفاعل الحواري «الناس لها طبائع مختلفة» (رقم ٥) .

* إن هناك شخصـاً ما قـد لايسيطر على لسانـه وما يريـد أن يقولـه أو ما لايريد «أحيـانـا يفلـت منـه الكـلام» (رقم ٥) وهـــذه المدلـولات تلقي بالـضـوء عــلـى اخــتلاف طبيــعة أو ســمات أساليــب المتحــدثيــن Different Conversational Style Features . وتستدعي هذه المدلولات أهمية محاولة تعـرف طبيعة أنماط الحوار المتبـاينة التي تتأثر بطبيعـة نوعيـة الشخصية وتعرف أنسب الطرق الحوارية اللازمة لضمان استمرار وسلاسة الحوار .

إن هناك شخصا ما قد لايتمكن من تفسير ما قـاله آخر «أنا متأكد إنك فسرت كلامه خطأ» (رقم ٣) .

* إن هناك شخصا ما لايحاول إعطاء الفرصـة لوجود عدة تفسيرات ممكنة لما يقولـه شخص آخر، متجاهـلا بذلك التعقيدات البـالغة المصاحبـة لعملية تفسير التفـاعلات الحواريـة «لا أنـا فهمته صح . . . صح جـداً» (رقم ٢)، «فكلامه لايحتمـل سوى تفسير واحد عندي» (رقم٤) وهـذان المدلولان يلقيان الضوء على إشكالية التفسير أو (The Interpretation Dilemma) .

* إن هناك شخصا مايترك ما قالـه الآخر في السياق الشمولي ويتوقف عند كلمة واحدة بعينها قد تكـون غير مقصودة، وتصبح موضوعه الأكبر «لاتقف لـه عند كلمـة بعينها» (رقم ٥) . وهـذا المدلول يلقي الضـوء على إشكاليـات

إخـراج الكلمـــات من سيـــاقهـا الشمـولي (The Decontextualization Di-lemma).

* إن هناك شخصـاً ما لايتمكن مـن توصيل فكـرته أثنـاء الحوار في إطار أصول اللياقة وآداب الحوار ويلجأ إلى استخدام تعبيرات قـد تكون سوقية «فلا تؤاخـذه على التعبير» (رقم ٣) (وهذا المدلول يلقي بالضـوء على معايير الآداب العامة المتعددة في الحوار (Maxims of Politness) .

* إن الحكم على الآخرين ينجم مما يقولـونه في المقام الأول «أنا أحكم فقط على كلامهم» (رقم ٦) . وهـذا يلقي بالضوء على إشكاليـة دقة الأداء الحواري (Preformance Dilemma) .

* إن أحد أطراف الحوار عادة ما لايشعـر بأسلوبه ولاينزل عن حكمه «لا أنـا فهمته صح . . صح جـداً» (سطر رقم٢) «كـان رد فعلي طبيعيا يـاأخي» (رقم ١٠) وهذا المدلول يلقي الضـوء على إشكالية محاولة تعـرف النية المذكورة آنفا مصحوبة بتغلب الأنا بشدة لدى المتحدث (Egocentricity Dilemma) وأحيانا قد تكون النيـة هي إصرار المتحدثين على زيادة حدة الصراع في الحوار. وهذا يعني أنه كلما استخدم أحد المتحـدثين استراتيجيات لغوية متصارعة زاد استخدام الطرف الآخر للاستراتيجيات اللغوية الأكثر تصارعاً .

* إن هناك شخصـاً ما قد يسلك سلـوكاً غـامضاً وغير مباشر في حـديثه «واحد يحب يلعب بـالكلام . . » (رقم ١٤) وهـذا المدلول يلقي بـالضوء على إشكاليات اللامباشرة (Indirectness Dilema) وهذه الإشكالية لها خصائصها العالمية ، ولكن لها خصوصيات ثقافية خاصة في أنماط الحوار العربي .

* إن هناك شخصـاً ما لايأتي بجـوهر مايريـد أن يقولـه بصورة مختصرة وواضحـة دون تكـرار ليس لـه أي ضرورة «والثـاني يلف ويـدور ويلت

ويعجـــن» (رقم ١٤) وهـــــذا يلقي الضوء على ظـاهرة التكـــرار في الحوار (The Repetition Phenomenon) (انظر الفصل الحادي والعشرين)

* إن هنـاك شخصا مـا لايتـابع مـوضوع الحوار، ويـذهب في حـواره إلى موضوعات أخرى لاعلاقة لها بموضـوع الحوار . . «وواحد عنده حالة توهان ومش عارف هو عاوز إيه ؟ (رقم ١٤) وهذا المدلول يلقي بالضوء على ظاهرتي «الشتات» وعدم التحديد .

إن هناك شخصاً ما عندما يتحـدث إلى الآخرين من أفراد ثقافته الأم يستخدم اللغة الأجنبية متعمـداً وليـس بصـــورة عفـــوية «فلان كان متقمص دور مسترI see » وكل شـويـة يـرطن بـالمصطلحـات الأجنبيـة بطـريقـة متكلفـة ومصطنعة !» (رقم ١٤) وهذا الأمر يلقي بالضوء على ظاهرة نقل طبيعة الحوار من لهجة إلى أخـرى على مستوى التعبيرات أو المقولات بأكملهـا ، ولهذا الأمر أهداف حوارية متعددة لها سياق دراسة تفصيلية أخرى تتعلق بمفاهيم لغوية اجتماعيـــة مثل (Linguistic Code Switching) تحول الكـود اللغـوى، (Defference & Involvement) الاندمـاج والابتعاد والتحفظ واللغـة الخاصة بمجموعة اجتماعية أو مهنية ما(Linguistic Social Club) .

* إن هنـاك شخصاً مـا يتقمص دوراً أكبر من حجمه الطبيعي ويفـرض رئاسته لإدارة الحديث، ولا يدخل فيه كمشترك عادي، ويقابل ذلك بالاستياء من الآخـرين . . «والمصيبـة الكبرى فـلان لما ينصب نفسـه زعيما . . . » (رقم ١٤) وهذا المدلـول يلقي الضـوء على ظاهرة محاولـة خطف الأضـواء والسيطرة على إدارة المحادثة (Conversational Floor Domination) .

* إن هناك شخصاً ما يسهل عليه «تأطير الآخـرين» ببساطة شديدة وتنقص أحكامـه الدلائل المقبولة . . ويكـون ذلك عادة بسبب رسوخ نمط حـوار العقلية

التآمرية عنده (والتي سوف نقـدم لها تفصيلاً بأشكالها المختلفة في دراسة تفصيلية أخـرى . «ذلك الأخ الـذي لم يتحـدث إلا عن العنـاصر المنـدسـة ويكيل التهم للآخرين وتسأله عن الدليل . . فيقول : دي مسائل مش عايزة دليل . . دي أمور واضحـة وضـوح الشمـس» (رقم ١٥) وهـذا يلقي الضـوء على ظـاهـرتي التأطير والافتراضات المسبقة (Presupposition & Framing) .

* إن إيقاع تبـادل أطراف الحديث يعتمـد على الوقفـات أثناء المحـادثة ، فعادة إذا طـالت الوقفـة بين التعبيرات وخفت النبرة كـان ذلك إيذانـا للطرف الآخر بأن يأخذ بـزمام الحوار، وأحيانا كثيرة مايختلف الأفـراد في فهم هذا الأمر فما يقصد به أحـد الأطراف أنه وقفة أثناء كـلامه قد يعتبره الطرف الآخـر إيذانا لدوره كي يتحدث ، وأحيـانا يسارع الطرف الآخر متعمدا وينتهـز الوقفة أثناء حديث الطرف المتحدث ليقفز من خلالها بحديثه معتبرا أنها وقفة نهائية تسمح له بالدور ليتحدث . وهنا قد يتحدث الطرفان في نفس اللحظة ، وهذا يوضح أن الطرف الأول أصر على أن وقفتـه لأقل من نصف ثانية لم تعن أنـه قد أعطى الدور للطرف الذي شرع في الحديث فيستمر حتى يكمل مايريد أن يقوله .

إنه أحيانا يضطـر أحد أطراف الحديث لمقاطعة الطرف الآخـر عندما تزداد سرعـة إيقاع الحديث وحـدتـه . إن حدة نبرة الصـوت تلعب دورا مهما في تحديد معنى الكلمات وطبيعة الرسائل بين المتحـدثين «وفلان لما يرخم نغمة صوته» (رقم ١٤) .

إن المدلولين (١٨ ، ١٩) يتعلقان بظاهرة حدة الصوت والتوقف والصمت والمقاطعة أثناء الحوار (Stress, Silence, Pausing & Interruption) . وسـوف يلي في الفصل الثـاني عشر تفصيل لمفهـوم التوقـف والصمت والمقاطعـة أثنـاء المحادثات والمعاني والتأثيرات المختلفة المتعددة التي تحدثها وأثر ذلك في سياق ونتائج الحوار .

* إنه في أثناء المحادثة يكون هناك عادة محاولات يبذلها طرفا الحوار لترشيح واختيار موضوع أو موضوعات المناقشة ، وقد يختلفان وقد يفرض أحد الأطراف على الآخر موضوع أو موضوعات النقاش ، وهذا الأمر قد يصل إلى مايسمى بصراع قائمة الموضوعات أو Topic Agenda Conflict ولهذا الموضوع استراتيجيات عديدة يستخدمها أطراف الحوار، ولقد اتضح ذلك حينما حاول الطرف الأول إنهاء الموضوع «خلاص دعنا نتحدث عن شيء آخر» ولكن لم يستجب له الطرف الثاني وفرض نفس الموضوع للمناقشة موضحا سببه في ذلك (رقم ١٢) «ولِمَ لانتحدث عن مصيبة اجتماعاتنا» وهنا حاول الطرف الأول التمسك بإنهاء الموضوع (رقم ١٣) «لأن هذا صداع من نوع آخر» فبادره الطرف الثاني قائلاً : «هذا هروب» (رقم ١٤) (مع زيادة عالية في نبرة صوته على مستوى مقولته بأكملها) وهنا أذعن الطرف الأول واستمر الطرف الثاني في مناقشة نفس الموضوع .

إن المدلولات المذكورة آنفا وما تلقيه من أضواء على مفاهيم حوارية متعددة سوف يتم تناولها بالتفصيل في الفصول القادمة ، وهي توضح لنا وبصفة مبدئية جانباً من التعقيدات الملازمة لعملية الاتصال والتفاعل التي تصاحب الحوار اليومي ومضامينه في السياقات التفاوضية المختلفة التي عادة ما لايلتفت إليها المتحدث العادي بنوع من التأمل المتعمق ، ولكن يستجيب لها في إطار ردود أفعاله الحوارية بطريقة تلقائية لاتعطيه القدرة على اقتفاء الخطأ ونوعه الذي أدى إلى عدم التآلف مع الآخرين أو الشقاق في بعض الأحيان . إن هذه المدلولات التي تسلط الضوء على جانب من ديناميكيات الحوار تبرز أهمية مراقبة ما نقول من تعبيرات ومانتهجه من استراتيجيات لغوية نفسية واجتماعية متعددة أثناء الحوار وحساب تأثيراتها في السياقات المختلفة في المتلقي لها . إن تنمية هذا الإحساس والاستفادة من خبرة الدخول في

المناقشات وتنقية ورفع كفاءة ما ننطق به لتوصيل الأثر المحدد والمراد للمتلقي والمرسل والتدرب على النواحي المتعلقة بهذا الأمر هو السبيل العملي لتحقيق كفاءة عالية في فهم طبيعة ديناميكيات الحوار وبالتالى نتمكن من التغلب على أهم معوقات العمل الجماعي الذي يمثل اللبنة الأولى لانطلاق عمليات التنمية المختلفة . . . من هنا كانت أهمية هذا الأمر حيوية ، فإن من سمات هذا العصر بصفة عامة . . ومجتمعنا على وجه الخصوص وجود نسبة كبيرة من الخلاف بين الأفراد والجماعات ليس بسبب اختلاف يائس أو حاد في وجهات النظر أو بخصوص أمور حيوية ، بل إن مصدره هو عدم وضوح ولبس الرسائل بين مرسلها ومستقبلها والعكس ، بسبب عدم الوعي وسوء الفهم لطبيعة ديناميكيات الحوار في المقام الأول وما يحدثه هذا القصور من آثار سلبية شديدة في طرفي الحوار وينتج عنه عدم التآلف الذي قد يصل في كثير من الأحيان إلى حد الانشقاق والفرقة التي كان من الممكن تلافي حدوثها بيسر وبسهولة في أغلب الأحوال .

الفصل الرابع

أنواع التفاوض وأنواع المفاوضات

هناك فرق وتداخل بين تعبيري «أنواع التفاوض» و «أنواع المفاوضات» ؛ فالتعبير الأول يفيد بأن هناك مفاوضات الشراء وعقد الصفقات، وتلك الخاصة بين أصحاب الأعمال ونقابات العمال، وغير ذلك من أنواع لاحصر لها في المجالات المختلفة القانونية والدبلوماسية والاجتماعية، وتلك الخاصة بتخطيط تدفق الأعمال والأنشطة مع الإدارات والجهات الأخرى وحل الصراعات والنزاعات بين الإدارات وتخصيص الموارد المحددة إلى آخره . . . ومن هنا فإننا لايمكن أن نحصر أنواع المفاوضات بسهولة ويسر، لأن هذا النطاق واسع إلى أبعد الحدود ، ولكن الذي يمكننا حصره في نطاق محدد هو أنواع التفاوض الرئيسية ونوجزها فيما يلي :

١ - اتفاق لصالح الطرفين :

وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج المصلحة المشتركة أو ما يعرف بمباراة «اكسب واكسب» الذي ذكرناه فيما سبق، ويكون التركيز هنا على مايحقق صالح الطرفين، وهنا لابد أن تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معاً وبصورة ابتكارية للوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع . . . أي العمل على طبخ فطيرة كبيرة تشبع كل طرف . . ولابد أن يقتنع الطرفان بأنه لابد من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة. والاستراتيجيات التفاوضية التي يحاول الطرفان تبنيها هي تطوير

التعـاون الراهن وتعميق العـلاقة القـائمـة وتوسيع نطـاق التفاوض ومـده إلى مجالات جديدة .

٢ - التفـاوض مـن أجل مكسب لأحـد الأطـراف وخسـارة للطرف الآخر :

وهــذا النــوع (Win-Lose) يحدث عنـدمـا لايتحقق تـوازن في القـوة بين الطرفين، وكذلـك يحدث بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتـوقيت التفاوض وحسن الاختيـار من قبـل الطـرف الأقـوى، كـذلك يحدث هــذا النـوع من التفـاوض عنـدما يكـون الهدف من التفـاوض مـرحليا، ولاتعني هنـا النظـرة المستقبلية كثيراً، والتي قد تتقلب فيها أوضـاع موازين القوة، والاستراتيجيات التفـاوضيـة المنتهجـة هنا هي استراتيجيـات تصـارعيـة مثل إنهاك واستنـزاف الخصم وتشويه وإحكام السيطرة عليه . .

٣ - التفاوض الاستكشافي :

وهذا التفـاوض يهدف إلى استكشاف نـوايا الأجندة التفـاوضية لـلأطراف المعنية وقد يتم من قبل طرف وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة .

٤ - التفاوض التسكيني أو الاسترخاء التفاوضي :

وهذا التفاوض يكون من أجل تسكين الأوضـاع وربما تميعها إما لصعوبة البت فيها أولخفض مستوى حالة التصارع والتناحـر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواءمة لطرف مـا أو للطرفين معاً ، وقد يعبر عن هذا النوع تبني استراتيجيـة الاسترخـاء بعـدم الانسيـاق لضغـوط الأحـداث، بل التريث أو التجاهل حتى يتبين مـدى أهمية مايعـرض أو يحدث، وأحياناً يكـون المقصود بتبني هـذه الاستراتيجيـة أن الـزمن سيكون هـو العـامل الأكثـر تأثيراً في سير العملية التفاوضية وعلى إدارتها .

٥ - تفاوض التأثير في طرف ثالث :

ويحدث هذا النـوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطـرف المباشر في عملية التفاوض، ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

٦ - تفاوض الوسيط :

إن دراسة مثل هذا النوع من التفاوض تعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسيـة في العالم سـواء في مجال التجارة والأعمال، أو صراع الـدول وإدارة الأزمـات، وهذا مـايعـرف في أدبيات العلـوم السياسيـة بسيـاسة الطـرف الثالث، ففي حين أن الوسيط يتم اللجوء إليـه باعتباره محايداً ومتحرراً من قيود عديدة لابد أن تخدم عملية التوفيق إلا أن المنظرين والمحللين لهذا النوع من تفاوض الطرف الـوسيط يذهبون إلى أن هذا الـوسيط يكون في كثير من الحالات متحيزاً خاصة في المجال السياسي (٦٨).

ولقـد رأى تـوفال (٦٩)، على سبيـل المثال، أن الطـرف الـوسيط، وهـو الولايـات المتحدة في حـالة عمليـة السلام في الشرق الأوسط هـو في واقع الأمر طرف متحيز في عملية الوساطة نظراً للعلاقة الاستراتيجية والخاصة بين أمريكا وإسرائيل. . فـلاشك إذن في أن هنـاك تصـورات مختلفـة لـدور الـوسيط وديناميكيات التفاعل المرتبطة بهذا الدور. ولقد أجمع العديد من الخبراء على أن مصر على وجـه الخصـوص كـانت نـاجحـة إلى أبعـد الحدود في استغـلال ميكانزمات وجود طرف ثـالث أو وسيط في إدارتها للأزمات خاصة في فترة عالم القطبين (٧٠). . . ولاشك أن السادات قد بدأ في حرب أكتوبر وقرر التعامل مع الولايات المتحـدة من منطلق قدراته على القيام بحرب نـاجحة محدودة ضد رغبة القـوتين العظميين حينذاك، وكـان في تعاملـه مع الـولايات المتحـدة قد

استغل «الاتحاد السوفييتي» السابق إلى حد بعيد، فعندما طرد الخبراء الروس استطاع أن يحصل على سعي الروس تجاهه وحصل من خلال هذا السعي على أكبر صفقة سلاح من الروس عام ١٩٧٢، وكانت حيوية لشن حرب اكتوبر ١٩٧٣ ثم إنه بعد ذلك وبعد نزول القوات الأمريكية إلى أرض المعركة لإنقاذ إسرائيل قام السادات بخطوتين لحماية قواته من معركة غير متكافئة مع أمريكا: الخطوة الأولى تمثلت في طلبه من الأمم المتحدة إصدار قرار بوقف إطلاق النار، وهنا يقول السادات: «لقد كان منطلق طلب وقف إطلاق النار أنني كنت وعلى مدى عشرة أيام أحارب وبمفردي تماماً الولايات المتحدة ورأينا في المعركة أسلحة تستخدم لأول مرة» (٧١). وكانت الخطوة الثانية هي طلب نزول كل من قوات الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتي معاً لتنفيذ وقف إطلاق النار. . وهذه الخطوة تبعها تحرك عسكري سوفييتي، ودفع ذلك الولايات المتحدة لإعلان حالة الاستعداد النووي القصوى ردا وردعا لأي تحرك سوفييتي. . ولقد أكدت هذه الخطوة للمسؤولين الأمريكيين خطورة استغلال السادات للتناقضات بين القوتين ورغم أن اختياره كان هو التعامل مع الولايات المتحدة حيث إن مقولته الشهيرة إن ٩٩٪ من أوراق اللعبة في أيدي الولايات المتحدة توضح بجلاء هذا الاختيار فإنه قد بدأ التعامل مع الوسيط الأمريكي بهذه الطريقة التي لعب فيها على تناقضات القوتين العظميين وهذا التصرف أجاده السادات، ويعرف في أدبيات العلوم السياسية بـ «طغيان الضعيف» Tyrany of the weak (٧٢).

إن السادات في واقع الأمر كان له نظرتان للولايات المتحدة، الأولى على كونها اللاعب الذي يراهن عليه للمساعدة على تحقيق السلام، ولكنه كان يدرك في النظرة الثانية أن هناك صورة الصديق الحميم لإسرائيل والمعادي له بطبيعة الحال، ومن ثم كانت استراتيجياته في محاولة استقطاب هذا الوسيط تذهب إلى الحد الذي يمكنه من الضغط على إسرائيل لتحقيق المصالح العربية.

تصنيفات Fred ikle الخمسة

في كتابه المهم الذي صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورجتاون (٧٣) ، قدم Fred Ikle تصنيفاً لأنواع التفاوض مبني على أهداف التفاوض الرئيسية الخمسة طبقاً له وهي كالآتي :

١ - التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة (Extension) :

ويكون نوع التفاوض من أجل تطويل أمد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف المعنية مثل إعفاءات معينة أو تسهيلات عسكرية إلى آخره . . . وهنا يكون المحرك الأول هو انقطاع العقد أو الترتيب المعين سيؤدي إلى تأثيرات سلبية في الطرفين أو أحدهما .

٢ - التفاوض من أجل تطبيع العلاقة (Normalization) :

والمقصود هنا إعادة تأسيس علاقة دبلوماسية أو إنهاء احتلال مؤقت . ويضرب Ikle مثال العلاقة بين مصر وإسرائيل والأمم المتحدة عام ١٩٤٩ ، أي عقب موقف غير عادي وبعد وقف قتال ووجود جو غير مستقر .

٣ - مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما (Redistribution) :

ويكون الهدف هنا تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر . وعادة ما يكون طابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار ويقدم مثالا هو إجبار ألمانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس ٣٩ على تسليم بقية بلاده للألمان . .

٤ - المفاوضات الابتكارية Inovation :

والمقصود هنا هو خلق علاقة جديدة والتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة . الأمر الذي يكون من شأنه تغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف . ومن أمثلة

هذا النوع مفاوضـات تأسيس وكالة الطاقة النوويـة، ومفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة وما شابه ذلك.

٥ – مفاوضات التأثيرات الجانبية Side Effects :

ويقصـد Ikle هنا تلك التأثيرات المهمة للتفـاوض التي لا يكون الهدف منها التـوصل إلى اتفاق أو تـوقيع اتفاقيـة، بل المقصود هنـا هو الأهـداف الدافعـة للتفاوض، مثل الحفاظ على الاتصال، ووقـف أعمال عنف قائمة، أو محتملة واستطلاع مواقف الخصم، والقيام بالخداع والتضليل إلى آخره(٧٤).

الفصل الخامس

إطلالة على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري

يتسع موضوع التسويق التجاري إلى موسوعة خاصة بطبيعة الحال فهو شريان الحياة للشعوب والعالم أجمع، ويدخل في إطار مناقشته العديد من المحاور، وهذا يتضمن تعرف مايسمى بالمزيج التسويقيMarketing Mix، وهذا يتعلق بالوسائل المنتهجة من قبل شركة ما لتخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج، والذي يتضمن ألا نأخذ بعين الاعتبار المنتج فقط، بل مكان السوق وبيئته من حيث الثبات والتغيير والتسعير وأساليب الترويج المناسبة داخل وعبر الثقافات، وهو بيت القصيد هنا، فإننا لانركز على مفهوم الاستراتيجية الإدارية الخاصة بعملية وضع السياسات العامة والتنفيذية للإسهام في زيادة نمو المنظمة أو الشركة وربحيتها في الأجل البعيد وفي عملية التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا (٧٥)، (٧٦). ولكننا نركز أساساً على الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنتج لما لهذه الاستراتيجيات من امتداد لمجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة.

وهنا نقول إن هناك استراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الاستراتيجيات هي :

١ - الاستراتيجية الابتكارية Innovation Strategy :

وهي الاستراتيجية التي تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء

علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، في محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون. على سبيل المثال قيام شركة لأحذية الأطفال بإنتاج أحذية تضيء عند السير بها. وطرح كميات هائلة في شهر رمضان مع حملة ذكية.. جعلت من هذا الحذاء الهدية المثلى لكل طفل في مصر في عيد الفطر.. الأمر الذي أدى إلى بيع ملايين الأحذية في وقت قياسي. ولم يحدث هذا فقط من جراء الابتكارية في المنتج، بل من جراء الابتكارية في ذات الإعلان الذي أصبحت مفرداته متبادلة في الحوار اليومي من أجل إشاعة روح الدعابة...

٢ - استراتيجية التحصين Fortification Strategy :

وهي الاستراتيجية التي توظفها الشركة أو المنشأة بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرها «للتحويط» على الزبون والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، للحفاظ على هيكل الأسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك.. وهذه الاستراتيجية توظف كذلك من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة.

وأحياناً يطلق على هذه الاستراتيجية اسم استراتيجية الاحتفاظ Retention Strategy بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتج لمنازل العملاء والبيع بالكاتالوجات وأحياناً تهتم المؤسسة بعمل أنشطة أو رحلات أو ندوات عن موضوعات مهمة تجتذب بها عملاءها... كذلك تعتمد هذه الاستراتيجية مثل معظم الاستراتيجيات التسويقية الخاصة على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال الإعلان الغريب... مثل هذا الإعلان عن سيارة الفولكس واجن حيث يقول المذيع «إنها ليست سيارة... إنها فولكس واجن»

مشكلة الـ .I. B. M

وفي إطار هذه الاستراتيجية يفيدنـا هذا الخبر الوارد في مجلة الـ Economist الشهيرة (٧٧) عن تأثير الهرم الـوظيفي بشركـة .I. B. M في قطـاع البحـوث والتطوير. . . فلقد اكتشفت إدارة الشركة وجود ترهل شديد في عملية التواصل بين مركز التطوير والأبحاث وبين فروع الشركـة ومندوبي المبيعات، مما أثر سلباً في منتجـات وحركـة مبيعات الشركـة التي أصبحت تنـافسها شركـات صغيرة مقلدة لمنتجاتها، ولكنها لا تعاني من هذا الترهل والمركزية، هذا علماً بأن قطاع الأبحاث والتطويـر في هذه الشركة من أفضل القطاعـات العلمية على مستوى العالم، فالشركة تنفق ٦ مليارات دولار سنوياً على هذا القطاع، كما أن باحثيها قد حصلـوا على جائزة نـوبل في الثمانينيات، ومن ثم كـان على إدارة الشركة أن توظف استراتيجية التحصين للحفاظ على مكاسبها وإمكاناتها بحيث لاتضيع هذه الإمكـانات في المنافسـة مع شركات أصغـر بكثير وأقل إمكانات خـاصة اليابانية منها.

٣ - استراتيجية المواجهة Confrontation Strategy :

وهي تلك الاستراتيجيـات التي تـوظفهـا الشركـة أو المؤسسـة للتصـدي لمؤسسـات أو شركات منـافسة أخـرى تقـوم بالاعتـداء على الشركة من خـلال إشاعات أو مـاشابه ذلك، ومن ثم فإن على الشركة أن تقـوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها.

٤ - استراتيجية الاستفزاز أو المضايقة Harassment Strategy :

وهنـا تـوظف شركـة أو مـؤسسـة مـا هـذه الاستراتيجيـة بهدف التأثير في

إمكانـات المنافسين كـالاتصال بالمورديـن لتقليل مبيعاتهم لهم أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين ، أو دفع رجـال البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خـلال الحملـة الإعـلانية للنيل مـن المنافسين بإبـراز أو ادعـاء عيـوب منتجاتهم للسوق، وهذه الاستراتيجية قـد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولاسيما إذا كانت الإمكانـات المادية والترويجية للشركة أو المؤسسة المستهـدفة لاتمكنها من الصمود أمام الشركة أو المؤسسة الموظفة لهذه الاستراتيجية، وهذه الاستراتيجية تـوظف من قبل شركات أو مـؤسسات ليست لها قـدرات ابتكاريـة وإنتاجيـة عالية للحفاظ على حصتها من الجمهور في الأسواق وطريقة الإعلان عن منتج شركة ما من خـلال مقارنته بمنتج مثيل له بالهجوم عليـه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة الكوكاكولا مثلاً لشركة البيبسي أو العكس جهاراً نهاراً، وهذا من الأمـور الشـائعة في الإعـلام والإعـلان الغربي في حين أن هـذا الأمـر ليس مسموحاً به أصلاً في القانون العربي الإعلاني.

٥ - استراتيجية النوعية المتميزة Quality Strategy :

وتوظـف هذه الاستراتيجية من قبـل بعض الشركات أو المؤسسـات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جـودة الإنتـاج أو الخدمـة بما يجعلهـا دائماً في مستـوى جـودة مفضل لـدى المستهلك عن السلع المنـافسـة ، اعتماداً على جهود التطـويـر وجهود الـدعم للخدمات التي تقدمها. . مثـال على ذلك أسعار تذاكر شركات الطيران ذات السمعة العالمية الـرفيعة وأسعـار نوع متميز من الشـاي مثلاً أو أسعار مطعم ما على درجـة عاليـة من النظافـة وحرفية الطهي الرفيعة أو أتعاب محام بعينه أو طبيب أو استشـاري ممن تسبقهم سمعتهم. . . ولعل الجمهور العربي يتذكر هذا الإعـلان عن أحـد أنـواع الشـاي، يقول أحد الممثلين المعروفيـن عبارة « Qualityيافنـدم Quality» في محاولـة لترويج المنتج من منطلق الاعتماد على

النوعية المتميـزة بصورة مباشرة ومرحـة تعتمد على «بحة صوت» وطـريقة إلقاء هذا الممثل أساساً . . . وربما ينطبق على هذه الاستراتيجية المثل المعروف القائل «الغالى ثمنـه فيه» . فهنا لاتبالي الشركـة أو المؤسسة بارتفاع السعـر لأنها تعتمد على قناعة المستهلك بصحة مثل هذا المثال ونوعية المنتج فائق الجودة .

٦ - استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة :

Primary Demand Strategy

وهي الاستراتيجية التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعـة أو الخدمات مع حصول المؤسسـة أو الشركة على النصيب الأكبر من هـذه الزيـادة ، وذلك من خلال زيـادة عدد مستخـدمي المنتجات ، إمـا من خـلال زيادة الـرغبـة في الشراء عن طـريق إعادة عـرض السلع أو الخدمـات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركـة . . . مثلما تقوم شركة إنتاج شامبو معين (مثل شامبو جونسون) بتسويق نوع من ذات نوع الشامبو للأطفال ليستخدمه أيضـاً الكبـار ، أو من خـلال فـرص البيع بـالتقسيـط أو منح الائتمان للموزعين . . . وكذلك مـن خلال خلق استخدامات جديـدة لسلع راهنة أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة .

(لمزيـد من التفـاصيل بخصـوص مثل هـذه الاستراتيجيـات في التسـويق والإدارة راجع (٧٨ و٧٩ و٨٠) .

الفصل السادس

البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات

تمهيد

لاشك أن تحليل البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي والتفاعلات الإنسانية بصفة عامة له أهمية قصوى في الفهم الحقيقي والعميق لأبعاد العملية التفاوضية والتفاعل بين البشر. وهذا البعد العلمي كثر الحوار عنه في الداخل والخارج إلا أن العديد من الآراء الواردة في حوارات التيارات المختلفة في واقعنا العربي الإسلامي غالباً ماتشير اليه على أنه مدخل ووسيلة لاختراقنا وأن الجهات الأجنبية بأشكالها المختلفة تهتم بهذا البعد بهدف اختراقنا وتقطيع أوصالنا. ولكن قبل الخوض في تفاصيل هذا الأمر نود أن نوضح أن هذه النوعية من الدراسات العلمية مثلها مثل دراسات الانشطار النووي واستخدام الذرة وأي عمل آخر، من الممكن أن تستغل في أسمى الأهداف لصالح خير البشر والجماعة الإنسانية، وتعرف سلوكياتها للتعايش معها، ومعرفة أقصر الطرق للتفاهم وتجنب سوء الفهم، وكذلك فإنه من الممكن أن تستغل في أسوأ وأحط الأهداف، أي بهدف رصد السلوكيات وأنماط الفعل ورد الفعل بهدف الاختراق وإشاعة الفتن والمهالك وتمزيق الأوصال. . هذه الأمور واردة ولابد أن نعي أنها متبادلة بين شعوب العالم، ولكن لاشك أننا بحاجة ماسة أكثر من غيرنا ـ وعلى الأخص أكثر من أعدائنا وخصومنا

ـ لتعرُّف نتائج مثل هذه الدراسات والخوض فيها واعتبار نتائجها في تفاعلاتنا مع الغير، خاصة أن ثقافتنا العربية الإسلامية تستند إلى صد عدوان الآخرين واحتوائه والقيام بمبادآت ومبادرات إنسانية سوية تعرف الحب والتسامح والقوة في آن واحد. . . . فهي ثقافة تختلف عن ثقافات أخرى عديدة تتسم بالعدوانية والشراسة والحقد والتوسع ولاشك أن أهم الصراعات التي نواجهها في هذه الآونة هو الصراع مع الفكر الصهيوني الذي تجلى في أحداث عديدة آخرها حدثان اتسما بأقصى درجات العدوانية والحقد في أثناء «عملية السلام» أي بعد فتح «ملف السلام !!» أحدهما حينما شنت إسرائيل عدوانا عسكريا واسع النطاق في يوليو ١٩٩٣ على لبنان ، والآخر عندما وقعت مجزرة الحرم الإبراهيمي في فبراير ١٩٩٤ ، وكل من الحدثين قد فتحا من جديد تأمل مكنونات وعناصر الاعتبارات الثقافية التي تحرك وتغذي وتدفع بمثل هذه الأحداث ، وكيف أن الأمر قد بات مرتبطاً بأهمية وضع شروط ثقافية للتسوية السلمية في منطقتنا ، فلا شك أن أعتى الصراعات في هذا العالم لم تحل ولن تحل إلا إذا تم الأخذ بعين الاعتبار منطق ومنطلقات المعطيات الثقافية التي تمثل الأطر المرجعية للمفاوضين ، فإذا أصرت إسرائيل مثلاً على اعتبار القدس العاصمة الأبدية لإسرائيل لمعتقدات دينية وثقافية ، فإن العرب والمسلمين لن يرضوا بهذا أبداً أيضاً من منطلق معتقدات دينية وثقافية كذلك . ولعل ما يلقي الضوء على ضرورة وحتمية التعامل العادل مع هذه الأبعاد الثقافية بهدف التسوية السلمية هو ماحدث مؤخراً حينما سارعت الصحف والمصادر الإعلامية الإسرائيلية بالإعلان عن أن الرئيس كلينتون قد صرح بأن القدس هي عاصمة إسرائيل ، وبأنه اتفق مع إسحق رابين على ذلك ، وهذا عكس ما صدر من قرارات دولية في هذا الصدد . وهنا ثارت بالطبع ثائرة الدوائر العربية والإسلامية ونفت واشنطن هذه الأنباء التي حورتها إسرائيل واهتمت بأن

تصدر تصريحات أخرى مفادها أن هذا الأمر سيظل موضع تفاوض وحوار. وهذا الأمر يحثنا على أن نؤكد أنه دون إدراج الشروط والمعطيات الثقافية في عملية السلام بصورة عادلة سيظل الصراع حاداً وقائماً، وسيكون السلام هشاً ولن تكون له صفة الدوام. . . ومسألة اعتبار الأبعاد الثقافية في عمليات التفاوض ـ خاصة في ظل ما يسمى الآن بالحروب الثقافية وإدراج الإسلام في حرب ومعركة مع الحضارة الغربية أو غيرها ـ أصبحت من الأمور المؤسفة والملحة والتي تدعونا إلى إدارة نوع من التفاوض في شكل حوار بناء وإيجابي وعادل بين الحضارات، وهذا ما سنشير إليه تحت تعبير «التفاوض الكوني» في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

مفاوضات ٢ + ٤

ولعلنا نتذكر أن أمر تناول الأبعاد الثقافية للصراعات قد تمت معالجته في العديد من المفاوضات الدولية المهمة، وأقربها تلك المفاوضات التي عرفت باسم (٢ + ٤) وهو إشارة للأربعة المنتصرين في مفاوضاتهم مع الألمانيتين بخصوص توحيدهما والسماح بالوحدة الألمانية، وكانت اهتمامات الأربع المنتصرين (أمريكا والاتحاد السوفييتي وفرنسا وإنجلترا) تنصب على توصيل رسالة ذات بعد ثقافي في المقام الأول مفادها: أن السماح بوجود ألمانيا القوية أو التي ستكون قوية جداً من خلال الوحدة يحتم عليها ألا تحاول مرة أخرى أبداً أن تقول لأي من جيرانها كيف يعيشون، وأي رب يعبدون، وعليها «أن تكون في حالها في هذا الصدد». كذلك على ألمانيا ان تتخلى عن فكرة «التآمر المريض» الذي افترضته في جيرانها من القوى الأوروبية، الأمر الذي دفعها إلى التسبب في حربين عالميتين الأولى والثانية. ففي الفترة التي سبقت الحرب العالمية كانت «ألمانيا» محبطة وتشعر بأنها قد سُرقت وحُرمت من نصيبها من

المستعمرات وبأن القوى الأوروبية التي كـانت القوى العظمى في ذلك الوقت لم تعبأ بها ومن ثم خافت ألمانيا من قوة فـرنسا في ذلك الوقت وخافت أن تنتقم لهزيمتها أمـام ألمانيا في حرب عامي ١٨٧٠ - ١٨٧١ ومن ثم كـان إصرار قادة ألمانيا على تحسين موقفهم من جراء هذه المخاوف هو ذاته العامل الذي أدى إلى إشعال الحرب العالمية الأولى . . . كذلك فإن انـدلاع الحرب العالمية الثانية كان بسبب صراع بدأ باستفـزازات ألمانيا النازية ، وكان في الـواقع استمرارا للحرب العالمية الأولى حين قررت ألمانيا بناء إمبراطورية مبنية على إخضاع ومحو شعوب الجزء الشرقي من القارة الأوروبية (٨١ : ٣٦ ـ ٤٣) .

إذا كان ما قدمنـاه يعتبر بمثابة توضيح لمنطلقات تنـاول البعد الثقافي بقدر من الأمثلة العامة فإن ما سوف ننتقل إليه الآن هو محاولة لتقديم أمثلة أكثر دقة وتحديـداً من خـلال بعض مـا يقـدمه لنـا خبراء علم اللغـويـات الاجتماعيـة والعـرقية ، أو مـايسمى أيضاً بمجـال التواصل عبر الثقـافات والـذي أصبح منتجاً لعشرات بل مئات الأبحاث عن عمليـة التواصل عبر الثقافات ، ولكن نضيف هنـا إلى ما سيـذكـر في هذه الأجـزاء التـالية من هـذا الكتـاب موجـزا ومناقشة لما قدمه Jeswal Salacuse في كتابه بعنوان «عقد الصفقات والتفاوض في الأسواق الدولية»(٨٢) .

وهنا يذكر عشرة عـوامل تؤثر بها الثقافات في المفاوضـات ، حيث يذكر أن لها تأثيراً مباشراً بوجه عام في عملية صنـع الصفقة ذاتها . ومعرفة هذه العوامل تسمح للمفاوض المدير الذي يدخل مفـاوضات دولية بتحليل المفاوض الذي يـواجهـه والجدول التـالي (٨٣ : ٨٧) يـوضـح هـذه العـوامل العشرة ، وكيف تختلف من خلالها طبيعة المفاوضين طبقاً لثقافاتهم المختلفة :

جدول رقم ٢

اختلاف المنطلقات الثقافية التفاوضية

الخاصية	المفاوض من النوع أ	المفاوض من النوع ب
١ ـ الهدف	العقد	العلاقة
٢ ـ المواقف	فوز / خسارة	فوز / فوز
٣ ـ الأساليب الشخصية	غير رسمي	رسمي
٤ ـ الاتصالات	مباشرة	غير مباشرة
٥ ـ الحساسية للوقت	مرتفعة	منخفضة
٦ ـ النزعة العاطفية	منخفضة	مرتفعة
٧ ـ شكل الاتفاق	محدد	عام
٨ ـ بناء الاتفاق	من أسفل لأعلى	من أعلى لأسفل
٩ ـ تنظيم الفريق	زعيم واحد	إجماع رأي
١٠ ـ تحمل المخاطر	مرتفع	منخفض

ويذكر Salacuse : إذ على حين يميل الأمريكيون إلى أن يكونوا من النوع (أ) واليابانيون من النوع (ب) فإن الروس، والألمان، والبولنديين، قد تكون لديهم خصائص تفاوض مستخرجة من كل من النوعين (أ)، (ب) «راجع الملحق رقم (٣) الخاص بوصف محتويات دورة في الدبلوماسية ومهارات التفاوض عبر الثقافات مع قائمة بأهم المراجع الخاصة بالاختلافات الثقافية وأثرها في عملية التفاوض وهو الأمر الذي يحتاج إلى دراسة تفصيلية أخرى».

ولتوضيح عناصر الجدول أعلاه نوضح ماذا يقصده Salacuse بكل منها فيما يلي :

١ - هدف التفاوض : عقد أم علاقة ؟

يذكر Salacuse أن هناك سؤالا مبدئيا، وهو هل لدى الجانبين في

المفـاوضـات نفس الهدف؟ وهل ينظـران إلى عمليـة صنع الصفقـة من نفس الـزاويـة؟ فمن الممكن أن يفسر رجال أعمال مـن ثقافـات مختلفـة الهدف من مفاوضـاتهما ذاتها بأشكال مختلفة. فهـدف مفاوضـات الأعمال لدى الكثيرين من الأمـريكيين هـو أولاً وفي المقام الأول الـوصـول إلى عقد مـوقع عليـه يحدد مجموعـة من الحقوق والواجبـات التي تلزم الطـرفين بدقة، وهـو موقف يمكن تلخيصه في عبارة موجزة «إن الصفقة هي الصفقة».

صديقي كارتر. . وصديقي ديستان وصديقي. . . !

ويعتبر غالبية اليابانيين ومجموعات ثقافيـة أخرى مثل الثقافة المصرية والعربية أن هـدف المفاوضـات ليس عقداً مـوقعـاً عليه، بل عـلاقة بين الجانبين في المقـام الأول. ولعلنا نتـذكر هنـا كيف كان يتفـاعل الرئيس السـادات مع زعماء الغرب؛ فكـان دائماً ما يقـول «صديقي كـارتر وصـديقي ديستان وصـديقي شاوشيسكـو» والعديد من الآخرين، وكان دائماً ما يركـز على جذور هذه العلاقات، فكان يقول للرئيس بومبيدو من بعد ديستان: «أنا من الريف وأنت كذلك من الريف وعلينا أن ندعـم من اخلاق القـرية في السيـاسة»، وكان يقـول لكارتـر: «أنا متـدين وأنت متدين. . . وعلينا أن نـزرع في السياسة أخلاق وقيم الأديان». وماورد يـؤكد أهمية النظر للعملية التفاوضيـة على كونها علاقة الأمر الذي استجـاب إليه هؤلاء الزعماء في تفاوضهم مع السادات. . . حتى أن هنري كيسنجـر «صديق» السادات أيضاً كـان يحضنه ويقبلـه عند لقـائه. . . مما يـؤكـد أنه ــ أي كيسنجر ــ تفهم منطلق التعـامل مع السادات، أي التعـامل والتفـاوض معه بعـد أن عـرف نقطة التركيـز الثقـافية، أي أن الأمـر علاقـة أكثـر منه عقـداً، ومع أن العقد المكتـوب يعبر عن علاقـة، إلا أن جوهـر الصفقة هـو العلاقـة ذاتها. ويكون تـوقيع العقد بـالنسبة لـلأمريكيين هـو إغـلاقا للصفقـة، على حين يمكن أن يسمي تـوقيع العقد عنـد اليابانيين بصورة أكثر ملاءمة «بدء علاقة».

ويقول Salacuse إنه إذا جلس المفاوض الذي هدفه «العلاقة» على الجانب الآخر من المائدة، فعلينا أن ندرك أن مجرد إقناعه بقدراتنا على تسليم عقد منخفض التكاليف لن يكسبنا الصفقة، إذ علينا أن نقنعه بدلاً من ذلك في أول لقاء بالذات أن لدى المنظمات أو الهيئات التي نمثلها القدرة على إقامة علاقة مجزية على المدى الطويل(٨٤ : ٧٥).

٢ - موقف التفاوض : فوز / خسارة، أم فوز / فوز؟

يحاول Salacuse أن يقدم تفسيراً ثقافياً هنا للموقفين الرئيسيين لعملية التفاوض، وهو إما أن تكون المفاوضات عملية يستطيع كلاهما أن يكسب من خلالها (فوز / فوز)، أو عملية يفوز خلالها بحكم الضرورة جانب واحد ويخسر الآخر (فوز / خسارة) وعندما تبدأ المفاوضات، فإنه من المهم معرفة أي من النوعين يكون المفاوض الذي يجلس تجاهك، فإن كان لدى أحد الجانبين قوة مساومة أكبر مما لدى الآخر بكثير، يكون لدى الجانب الأضعف ميل إلى اعتبار المفاوضات موقف (فوز / خسارة) إذ إن كل كسب للجانب الأقوى سيكون بصورة أو بأخرى آلية خسارة للطرف الأضعف. وكما قال مدير هندوسي : «إن المفاوضات بين القوي والضعيف أشبه بالمفاوضات بين الأسد والحمل، لأن الحمل سوف يؤكل بالتأكيد» ومفاوضو (فوز/ فوز) يعتبرون صنع الصفقة عملية تعاونية وحلاً للمشكلات، على حين يرى مفاوضو (فوز/ خسارة) إنها عملية مواجهة.

شعور الدول النامية

ويذكر Salacuse أن المسؤولين بالدول النامية غالباً ماينظرون إلى مفاوضاتهم مع الشركات الكبري متعددة الجنسيات باعتبارها مسابقات (فوز/ خسارة)، ففي خلال مفاوضات عقود الاستثمار مثلاً، يعتبرون أن أية أرباح

يكسبها المستثمر هي خسـائر للدولة المضيفة بشكل آلي . ونتيجـة لذلك فإنهم قد يركزون بشكل ثابت في المفـاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلاً من أن يكتشفوا كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع لكل من المستثمر والدولة المضيفة (٨٥ : ٧٦) .

المفاوضات غير المتكافئة

إن تعليقنا على هذا الأمر يكمن في أهمية ان يتخلى المفاوض الممثل للموقف الأضعف على أنه منهـزم أو مغلوب أو خـاسر لا محالة بسبب ضعف مـوقفه، ولكن تاريخ التفـاوض وخاصة ما يعـرف بها يسمى بالمفاوضات غير المتكـافئة (Asymetrical Negotiation)(٨٦) يفيـدنـا أن الإصرار على الثبـات وتعظيم هامش قدراتك كمفاوض هـو أفضل الاختيارات في كل الأحوال. فمن أشهر المفاوضات المهمة مفاوضات بنما وأمريكا حول قناة بنما. . . فإذا فكر المفاوض البنمي أن المفـاوض الأمريكي هـو الأقـوى من كل زوايـا الحسابـات لما دخل المفـاوضـات أصلاً، وهـو مـالم يفعلـه المفاوض البنمـي، ولذا كـانت نتيجـة المفاوضات لصالح بنما. وهناك حـالات عديدة على مستوى التفاوض الإداري والاجتماعي الـذي تمكن فيهـا الكثير مـن المفـاوضين أن يحققـوا كثيراً من بنـود أجنـداتهم التفـاوضية رغم عـدم التكـافـؤ مع خصومهم بـالابتكـار والإصرار والمهارة، وهذا الأمر سنتعرض له بالتفصيل في أعمال قادمة .

٣ - الأسلوب الشخصي : غير رسمي أم رسمي ؟

يقول Salacuse إن أسلوب المدير على مائدة التفـاوض يوصف بأنه رسمي أو غير رسمي. أي مثـلاً هل يستخدم الألقـاب أم لا؟، وكيف يلبس ثيابـه، ويتحـدث ويتفـاعل مع الأشخـاص الآخـرين؟! فـالمفـاوض ذو الأسلـوب الـرسمي يصر على أن يخاطب أعضاء الفـريق الآخر بألقـابهم، ويتجنب سرد

النـوادر الشخصية ، ويمتنع عـن توجيـه الأسئلـة التي تمس الحياة الخاصـة أو العائليـة لأعضاء الجانب الآخر، أمـا الأسلوب غير الرسمي للمفـاوض ، فهو يحاول أن يبـدأ المنـاقشة على أسـاس استخـدام الاسم الأول ، ويسعى بسرعـة لإقامـة علاقات شخصية ووديـة مع الفريق الآخر، وقد يخلع سترتـه «ويشمر» أكمامه عندما يبدأ صنع الصفقة بحماسـة . ولكل ثقافة شكلياتها الخاصة التي لها معنـاها الخاص . وهنـاك وسائل أخـرى للاتصـال بين الأشخاص الـذين يشتركـون في تلك الثقـافـة . فـالشخص الأمـريكي أو الاسترالي يعتبر منـاداة شخص بـاسمـه الأول عمـلاً وديـاً ومـن ثم فهـو أمر طيب . أمـا في ثقـافـات أخرى ، كـالفرنسيـة واليابانيـة ، أو المصرية والعـربية بـالقطع ، فإن استخدام الاسم الأول في أول اجتماع قد يعتبر عملاً يدل على عدم الاحترام ، ومن ثم فهو أمر سيىء لمن لايستـوعب هذه الفروق الثقافيـة ، ومن ثم يجب على المفاوضين مراعاة احترام الشكليات المناسبـة لكل ثقافة حتى لايحدث سوء تفاهم لاداعي له . والأسلم بوجه عام اتخاذ موقف رسمي دائماً ، والانتقال تدريجياً إلى مواقف غير رسميـة إذا سمح الموقف بذلك ، وتختلف درجـات الرسميـة المناسبـة من ثقافة إلى أخرى . ومن الأمثلة الموضحة لـذلك ، أن عدم الرسمية في السودان ، وهو بلد عربي ، أسهل وأسرع تقبلاً منه في مصر جارتها العربية على نهر النيل ، هذا على حد قول Salacuse (٨٢ : ٨٠) .

رفع الكلفة بين المصريين والأمريكيين

ونتنقل مـن بحث Salacuse إلى بحث آخـر أجراه Reymond Cohen عن التحليل الثقـافي للعـلاقات المصريـة الأمـريكيـة (٨٨) ووجد فيـه أن تفاعلات المصريين مع الأمريكيين تتسم برفـع الكلفة والتوجه غير الرسمي في الحوار في حين أن الأمـريكيين يتسمون ثقـافياً بتفضيل الموقف الـرسمي وأشكال الـرسمية أكثـر في الحوار . وإذا كان ماذهب إليـه هذا البـاحث له

أساسه من واقع العديد من التفاعلات إلا أن هناك نوعا من التعميم الزائد. فهناك قدر كبير ولا بأس به من تفاعلات المصريين والأمريكيين ومع غيرهم من الثقافات الأخرى تتسم بالرسمية وأحياناً بالرسمية الشديدة إذا ماشعروا برسمية أو كلفة الآخرين. إذن فرؤية الباحث ان هذا الفارق الثقافي هو احد اسباب مصادر سوء الفهم أو التفاهم بين الأمريكيين والمصريين هي مقولة تحتاج إلى تحديد وإثبات كمي للتفاعلات ولطبيعة وحيثيات السياقات حتى يكون أكثر علمية.

٤ – الاتصال : مباشر أم غير مباشر ؟

يذكر salacuse هنا ما أكده العديد من الباحثين في مجال علم اللغويات الاجتماعي من قبله مثل Tannen(٨٩) و Chafe(٩٠) وغيرهما من أن طرق الاتصال بين الثقافات تختلف، فالبعض يؤكد على طرق الاتصال المباشرة والبسيطة، على حين يعتمد آخرون بشدة على وسائل غير مباشرة ومعقدة. وقد تستخدم الأخيرة أسلوب اللف والدوران وأشكالاً من التعبيرات المجازية في الخطاب وتعبير الوجه، والإيماءات، وأنواعاً أخرى من لغة الجسد ولاشك أن لغة الجسد Body Language تحتاج إلى دراسات عديدة خاصة في واقعنا العربي وفي إطار تفاعلاتنا مع ممثلي الثقافات الأخرى(٩١). وفي ثقافة تقدر الأسلوب المباشر، مثل الألمان على حد قول Salacuse، تستطيع أن تتوقع أن تتلقى رداً واضحاً ومحدداً على الأسئلة والمقترحات. وفي الثقافات التي تعتمد على الاتصال غير المباشر، قد لاتحصل على رد الفعل على اقتراحك إلا بتفسير سلسلة من العلامات، والإيماءات وتعليمات يبدو أنه لانهاية لها. أما الشيء الذي لن تحصل عليه في أول اجتماع فهو الالتزام أو الرفض المحدد.

وقد يؤدي وجود نزاع في أية مفاوضات إلى استخدام أشكال شاذة من

الاتصال غير المباشر، ويعطينا Salacuse مثالاً قائلاً: إنه في إحدى الحالات كانت مؤسسة صناعية أمريكية صغيرة توجد في نيويورك تواجه صعوبة في الدفع لمورديها اليابانيين، الذين كانوا يطالبون بنقودهم دون جدوى لبعض الوقت. وكانت الشركة الأمريكية متحالفة مع شريك كندي للقيام ببعض أعمال في كندا، وذات يوم اتصل اليابانيون بالشخص الكندي وطلبوا الاجتماع به في مكتبه بتورونتو، وهو ما وافق عليه الكندي. وعندما وصل اليابانيون إلى الاجتماع سألوا: ا أين جون، صاحب الشركة الأمريكية؟ وأجاب الكندي في دهشة أنه ليست لديه أية فكرة عن أنهم كانوا يريدون رؤية جون، فقالوا: إنهم يريدون ذلك فعلاً، وسألوا الكندي عما إذا كان يمانع في الاتصال بجون ودعوته إلى تورونتو للالتقاء بهم. وبعد أن تلقى جون المكالمة طار إلى تورونتو لإجراء مناقشات حول مشكلاته المالية. وهكذا عقد اليابانيون الاجتماع الذي كانوا راغبين عن ترتيبه بشكل مباشر (٩٢).

٥ - الحساسية للوقت : مرتفعة أم منخفضة ؟

يذكر Salacuse أن مناقشات أساليب التفاوض الوطنية تعتبر دائماً مواقف الثقافات المعينة إزاء الوقت، ولهذا يقال إن الألمان مثلاً يلتزمون الدقة دائماً في مواعيدهم والمكسيكيين يأتون عادة متأخرين، واليابانيين يتفاوضون ببطء، أما الأمريكيون فهم سريعون في صنع الصفقات. ويجادل بعض المعلقين بأن بعض الثقافات تعطي الوقت قيمة أكثر من غيرها، غير أن ذلك قد لايكون وصفاً دقيقاً للموقف، إذ إنهم على الأصح يقيمون قدر الوقت المخصص للهدف بصور مختلفة، وقياسه إزاء الهدف الذي يسعى المفاوضون لتحقيقه. فالصفقة بالنسبة للأمريكيين تعتبر «عقداً موقعاً عليه»، وأن «الوقت مال»، ولذلك فهم يريدون صنع الصفقات بسرعة، ومن ثم يحاول الأمريكيون تقليل الشكليات إلى أدنى حد والبدء فوراً في العمل. أما بالنسبة لأعضاء ثقافات

أخـرى ممن يعتبرون أن هدف المفـاوضات هـو خلق عـلاقة وليس مجرد تـوقيع عقـد، فإنهم يحتـاجون إلى استثمار الـوقت في عمليـة التفـاوض حتى يستطيع الجانبان أن يتعـرف كل منهما الآخر جيداً، وتحديد مـا إذا كانوا يرغبـون في بدء علاقة طويلة الأجل. وقد ينظر الجانب الآخر إلى المحاولات العدوانية لتقصير وقت المفـاوضـات على أنها محاولات (عـدوانية أو شرسـة لإخفـاء شيء مـا أو «كروت» للمفاوضات ويتسبب هذا بدوره في إحداث نوع من الثقة. ولابد من أن تـوضع هذه العنـاصر في الحسبـان عند تخطيط وإعـداد مـواعيد جلسـات التفاوض، والتعامل مع عوامل أخرى تؤثر في سرعة المفاوضات(٩٣).

٦ – النزعة العاطفية : مرتفعة أم منخفضة؟

يذكر Salacuse أن الحكايات حول سلوك التفاوض لأشخاص من ثقافات أخرى تشير دائماً إلى ميل مجموعة معينة أو افتقارها إلى المشاعر العاطفية. ووفقاً للقوالـب الجامدة، فإن أبنـاء أمريكـا اللاتينية يظهـرون عواطفهـم على مائدة المفاوضات، أما اليابانيون فهم يخفون مشاعرهم. والثقافات المتنوعة لها قواعد مختلفة فيما يتعلق بمـلاءمة إظهـار العواطف، وهـذه القواعـد تجلب أيضاً إلى مائدة التفاوض عادة. (٨٢ : ٨٢)

الأمريكيون قد يذهبون للطبيب النفسي لمجرد الحوار فقط !

ولعلي أتذكر هنا مثالا آخر من واقع التجربة الخاصة عن موضوع إظهار العاطفـة والشعور، وخصوصيـاتها في عمليات التفاوض اليـومي أثناء فترة ابتعـاثي للـولايـات المتحدة للحصـول على درجـاتي العلميـة، حين كنت أتفاعل مع أحد الـزملاء الأمريكيين الذي كـان يقيم معي في المنزل نفسه، ووجدته مكتئباً لعدة أيام، وفي أثناء تناولي العشاء، وهو يجلس أمامي على المائدة نفسها وجـدت أن اللياقة وحسن الجوار يتطلبان مني أن أسألـه ماذا

بك؟! فوجدته يتردد في إخباري، فغيرت موضوع السؤال وتحدثنا عن نشرات أخبار ذلك اليوم، وكانت الأخبار تحمل أنباء من الشرق الأوسط، وتطرقنا إلى موضوع الاختلاف الثقافي الكبير في رؤيتنا لنفس الأحداث. وإذا به يتطرق إلى هذا الاختلاف الثقافي ولكن من زاوية أخرى مشيراً إلى أنه بالفعل مكتئب لظروف اجتماعية... وأنه يذهب إلى طبيب نفساني يحكي له... وأنه كغيره من الأمريكيين لايحبون ـ طبقاً للمعايير الثقافية لديهم – أن يتحدثوا عن عواطفهم أو أخبارهم الخاصة لأي شخص آخر بسهولة، لأنهم يعتبرون ذلك نوعا من العدوان أو الإساءة للآخرين بتفريغ همومهم الخاصة بهم، ومن ثم فمن الأسهل بكثير أن يذهبوا للطبيب النفسي ليس لمرض نفسي فقط حسب كلمات سوري زميلي بجامعة تكساس، ولكن للكلام معه عن أي موضوع خاص يتعلق بالعواطف.

انطباعات غير دقيقة عن عاطفة اليابانيين!

أحسب أن إظهار العواطف والحوار حولها يختلفان بالقطع من ثقافة إلى أخرى، ولعل هذا يؤثر أيضاً في طبيعة العلاقة. ولكن ما نأخذه على Salacuse في مثاله عن اليابانيين أنه لم يتقص تلك المقولة عن «أن اليابانيين يخفون مشاعرهم عكس بعض الثقافات الأخرى» فمقولته منقوصة الدقة، وشرحها وتفسيرها الثقافي الصحيح والأدق نجده في بحث آخر مهم كتبهHoward zandt الأستاذ بجامعة هارفارد بعنوان «كيف تتفاوض في اليابان؟» (٩٤)حيث على أن خبرته في تحليل البعد الثقافي للمفاوضات التجارية بين الولايات المتحدة واليابان قد أثبتت أن اليابانيين يتسمون بقدر عال جداً من الحساسية العاطفية وأعلى من الأمريكيين، ولكن عندما تحدث عما أسماه «بإخفاء المشاعر أو العاطفة» وهي المقولة التي أوردها Salacuse في بحثه فقط، يضيف Zandt فيقول على لسان أحد الأساتذة اليابانيين بجامعة طوكيو

قوله :

« إنه وبعد دراسة سلوكيـات الأوربيين والهنود والأمريكيين لعدة سنوات، أجد أن اليابانيين عاطفيون بنفس القدر بل وأجدهم أكثر عاطفية لدرجة أنني أمثلهم بالإيطاليين، إلا أن الفـرق الرئيسي هو أن العاطفة اليـابانية يتم التعبير عنها لصالح الآخرين، على حين تعكس العاطفة الإيطالية مشاعر الإيطاليين في لحظة مـا دون أن يتم التعبير عنها لخدمـة أو لمراعاة الآخـرين كما هي الحال عنـد اليابـانيين . . » . . ويضيف الأستـاذ اليابـاني قـائلاً : «إن مثل المشاعـر الإيطاليـة هو الـذي يخفيه اليـابانيـون في تفاعـلاتهم، وهو الأمر الـذي يخفق الغرباء في فهمه بخصوص طبيعة الثقافة اليابانية»(٩٥) .

٧ - شكل الاتفاق : عام أم محدد ؟

ينتقل بعد ذلك Salacuse إلى هذه النقطة السابقة فيقول : إن العوامل الثقـافيـة تـؤثـر أيضـا في شكل الاتفـاق الـذي تحاول الأطـراف صنعـه . فالأمريكيون يفضلـون بوجه عام عقوداً مفصلة للغـاية، تحاول التنبؤ بكل الظـروف المحتملة، ومهما كـان ذلك أمراً غير محتمل إلا أن السبب هـو أن «الصفقة» هي العقـد ذاته، ولابد أن يـرجع المرء إلى العقد لكي يحدد كيف يعالج موقفاً جديداً قد يظهر. وهناك ثقافات أخرى، كالصينية تفضل أن يكون العقد في شكل مبادىء عامة بدلاً من قواعد مفصلة . لماذا ؟ لأنه كما يقال إن جوهر الصفقة هو علاقة الثقة التي تقدم بين الأطراف فإذا نشأت ظـروف غير متـــوقعـة فعلى الأطـراف أن ينظـروا إلى عـــلاقتهم، وليس إلى العقـد، لحل المشكلـة . وهكـذا فإن الأمـــريكيين ينـدفعـــون إلى مـائدة المفاوضـات في بعض الحالات، للتنبؤ بكـل الحالات التي قد تطـرأ، وهو سلـوك قد يعتبره أشخـاص من ثقـافات أخـرى دليـلاً على عدم الثقـة في

العلاقة الضمنية. ويزعم بعض الأشخاص أن الاختلافات على شكل الاتفاق يرجع سببها إلى قوة مساومة غير متكافئة بين الأطراف وليس بسبب الثقافة. ففي الموقف غير المتكافىء في قوة المساومة، يسعى الطرف الأقوى دائماً إلى أن يكون الاتفاق تفصيلياً حتى «تغلق» الصفقة في كل أبعادها المحتملة، على حين يفضل الموقف الأضعف اتفاقاً عاماً ليعطيه مجالاً لكي «يتخلص» من الظروف المعاكسة التي لامناص من أن تحدث مستقبلاً. وهكذا وعلى حد قول Salacuse فإن الكوميون الصيني باعتباره الطرف الأضعف في مفاوضات مع شركة متعددة الجنسيات سوف يسعى للوصول إلى اتفاق عام كوسيلة لحماية نفسه مما قد يحدث مستقبلاً. ووفقاً لهذه النظرة، فإن البيئة وليست الثقافة هي التي تحدد هذه الخاصية للتفاوض (٩٦).

ولعل ماذكره Salacuse في هذا الصدد له أساسه من الصحة في واقع التفاعلات ولكن لابد أن نتنبه إلى أنه وفي سياقات أخرى يختلف الأمر، خاصة في مجال التفاوض القانوني سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الدول، كما يحدث في قرارات الأمم المتحدة فمثلاً كثير من قرارات الأمم المتحدة قد تمت صياغتها بغموض وبعمومية في العديد من فقراتها وعن عمد حتى تتمكن الهيئة الدولية من إصدارها على أن يتم التفاوض على تلك العموميات أو النواحي الغامضة فيما بعد (٩٧).

إطلالة على عمومية اتفاق غزة ـ أريحا أولاً

في إطار هذه النقطة السابقة الخاصة بشكل الاتفاق من حيث كونه عاما أو محددا لابد أن نطرح هنا فقط عدة أسئلة من شأنها إلقاء الضوء على واحد من أكثر الاتفاقات عمومية في تاريخ المفاوضات السياسية. وبالرغم من تعقيدات هذا الموضوع بصفة خاصة حيث يختلط فيها الدافع السياسي بالمنطلقات الثقافية، فإننا نتساءل هنا: هل هذه العمومية الشديدة في الاتفاق ترجع إلى

ضعف الموقف التفـــاوضي النسبي للطـــرف الفلسطيني؟ إذا مـــا اعتبرنـــا تفسير Salacuse في هذا الصـدد كما في حالة نظـرة الصينيين على حسب المثال السابق . . أم أن الاتفاق قد صيغ في ذلك الوقت بهذا الأسلوب العمومي حتى يستغله الطرف الإسرائيلي عنـد تنفيذ بنوده وتبعاتـه فيما بعد ؟ أم أنه صيغ بهذه العموميـة كما سمعنا من بعض الخبراء المتحمسين ليـؤكدوا أن الاتفـاق هو في جوهره بنـاء يركز على إيجاد علاقـة جديدة وآفاق جـديدة ؟! . . . ولاشك أن الأحداث التي تلت هذا الاتفاق وتلك القادمة التي هي في علم الغيب سوف تخبرنا عن الإجابة الأدق والأصح لهذه الاستفسارات . .

٨ – بناء الاتفاق : من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل؟

يقـــول Salacuse إن الاتفـاق يتعلق بسؤال عما إذا كـان التفـاوض لصنع صفقة أعمال هو عمليـة مؤثرة أم استنتاجية؟ وهل نبدأ بـالاتفاق على مبادىء عـامة ثم نمضي إلى بنـود محددة، أم نبـدأ باتفـاق على أمـور محددة كالسعـر، وموعد التسليم، ونوعية المنتجات، والمبلغ الإجمالي للعقد ؟

إن الثقافات المختلفة تميل إلى تفضيل أسلوب على الآخر، ونقول إن الأفراد أنفسهم يختلفون من فرد إلى آخر في هذا الصدد .

ويذكر Salacuse أن بعض المراقبين يعتقدون أن الفرنسيين يفضلون البدء بالاتفاق على المبادىء العامة، على حين يميل الأمريكيون إلى الاتفاق أولاً على أمـور محددة. فالتفـاوض على صفقة بـالنسبة لـلأمريكيين هـو أساسـاً صنع سلسلة كاملة من الحلول الوسط، والمبادلة على أساس قائمة طويلة من النقاط المعنية. أمـا بالنسبة للفرنسيين، فإن جـوهر الاتفاق هـو مبادىء عامة تـوجه وتحدد عملية المفاوضات فعلاً بعد ذلك، وتصبح المبادىء العامة المتفق عليها هي الإطار أو الهيكل الذي يبنى عليه العقد.

وهنـاك اختـلاف آخـر في أسلـوب التفـاوض، يظهـر في الفصل بين نهج

«البنـاء من أسفل» ونهج «البنـاء من أعلى» حيث يبـدأ المفاوض بعـرض حـد أقصى للصفقة إذا قبل الجانب الآخـر كل الشروط فيها، أمـا في نهج البناء إلى أعلى، فيبدأ أحد الطـرفين باقتراح حد أدنى للصفقة يمكن توسعتـه وزيادته، عنـدمـا يقبل الجانب الآخـر شروطاً إضـافيـة. ويقـول كثير من المراقبين، إن الأمـريكيين يميلـون إلى تفضيل أسلـوب البنـاء إلى أسفل على حين يفضل اليابانيون البناء إلى أعلى عند التفاوض على عقد (٩٨ : ٨٤).

٩ - تنظيم الفريق: رئيس واحد أم إجماع رأي المجموعة؟

أما نقطة Salacuse التاسعة فهي تتعلق بمعرفة كيف ينظم الجانب الآخر، ومن له سلطة الالتزام، وكيف تتخذ القرارات؟ إن الثقـافة عامل مهم يؤثر في الطريقة التي ينظم بها المديرون أنفسهم للتفـاوض على صفقة ما. وأحد أوجه التفاوض وجـود فريق له رئيس أعلى لـديه سلطة كـاملة لتقريـر كل المسائل، ويميل الأمـريكيـون إلى اتبـاع هـذا النهج، فهنـاك شخص واحـد لـديـه كل السلطة، وهـو يندفع قدمـاً لأداء العمل، وأن يفعله بأسرع مـايمكن. وهناك ثقافـات أخرى ولاسيما اليابـانيون والسوفييـت، يؤكدون على تفـاوض الفريق وصنع القرار بإجماع الآراء. وعنـدما تتفاوض مع مثل هذا الفـريق، قد لايبدو هـو الزعيم، ومن لـه سلطة إلـزام هذا الجانب. وفي النـوع الأول يكون فـريق التفـاوض صغيراً في العـادة، على حين يكـون في الثـاني كبيراً في الغـالب. ويقـدم Salacuse أحد الأمثلـة ذاكراً أنه في مفاوضـات تدور في الصين على سبيل المثال حول صفقة مهمة، لن يكـون أمراً غير عادي أن يصل الأمريكيون إلى المائدة بثـلاثـة أشخاص، وأن يأتي الصينيـون بعشرة رجـال. وبـالمثل فإن الفريق ذا الرئيس الـواحد يكون مستعداً عادة لتقديم التـزامات وقرارات أسرع مما يفعله فريق منظم على أساس إجماع الرأي. ونتيجة لذلك، فإن نوع التنظيم القـائم على إجماع الـرأي يستغـرق عـادة وقتـاً أكثـر للتفـاوض على الصفقـة (٨٥ : ٩٩)

ولاشك أن دراسة هـذا الأمر في إطار معطيات الثقـافة العربية بحـاجة إلى أكثر من دراسـة تفصيلية خاصة فيها يتعلق بفكـرة الثقافة الأبوية الفـردية التي ترسخت في ملامح عديدة من تفاعلاتنا (١٠٠).

١٠ - تحمل المخاطر : مرتفع أم منخفض ؟

أمـا نقطـة Salacuse الأخيرة(٩٩) والتي يقـوم أيضا بتحليلهـا ، ولكن بقدر أكبر من العمق كل من Snyder و Desing (٥) فهي تتعلق بفكرة أن هناك ثقافـات معينة تتفادى المخاطر أكثـر من غيرها ، أي تنطلق من المثل الدارج «امشي سنة ولاتخطي قنا» وهنا تثار أسئلة مثل : في أي صفقة معينة يكون استعداد أحـد الجانبين لتحمل «المخاطر» في عمليـة المفاوضات وأن يبوح بمعلومـات وأن يكون منفتحاً لقبول مبادرات جـديدة ، وأن يتسامح حيال بعض الأمور غير المؤكدة؟ وإلى أي مدى يمكن أن تتأثر عملية تحمل المخاطر بشخصيـة المفاوض وبيئة التفاوض؟ ومع ذلـك فهناك خصائص ثقـافية معينـة تحدد مـدى هذا التأثير. فـاليـابانيـون بتأكيـدهم على طلب كميات ضخمـة من المعلومات ، وعمليتهم المعقـدة لصنع القرار بوسـاطة المجموعة ، يميلون إلى أن يكونوا ضد المخاطر، أما الأمريكيون فهم بالمقارنة يتحملون المخاطر (١٠١).

و إذا كـان لهذا الأمر شيء مـن خصوصيتـه الثقـافية ، فـإن الفروق بين طبيعـة وشخصيـة المفـاوضين لها دور كبير للغـايـة ، وهـذا الأمـر تنـاولـه كل منSnyder و Desing في دراستهما عن إدارة الأزمات(١٠٢) وعلى كل سواء كان الأمر ذا علاقة بالبنية الثقافية العامة أو أنـه يتعلق بسمات فردية للمفاوضين فإن أهم ما يتم أخذه بعين الاعتبار هـو أن تتعرف على المفـاوض الآخر، وهل هـو ضد المخـاطرة أم من راغبي المخاطرة (المحسوبة أو غير المحسوبة) ومن هنا تتفاعل معه .

الفصل السابع

تباين الرؤى الثقافية وحالات لسوء التفاهم في عمليات التفاوض

تمهيد

بالإضـافة إلى ماورد من أمثلـة في الفصل السادس ، فإن هناك العـديد من الأمثلة التي يقدمهـا ويستشهد بها العديد من المتفاعلين في سيـاقات التواصل عبر الثقافـات ، وكذلك خبراء علمي اللغـويات الاجتماعية والعـرقية ، والتي تدل على حـدوث فهم خاطىء لمقـولات المتحاورين عبر الثقافـات المختلفة ، وهو الأمـر الذي يؤدي إلى حـدوث سوء تفاهم قـد يصل في بعض الأحيان إلى حالة تصارعية كبيرة . ولذلك فإن اكتشاف مثل هذه الأمثلة ، وردها إلى عوامل اختلاف الثقافـة و إنماط التفكير واللغة المستخدمة بين مجموعة ثقـافية وأخرى أو حتى فرد وآخر سواء داخل أو عبر الثقـافات قد أدى إلى اهتمام كبير بدراسة حالات التفاوض بصفة عامة وحالات الـلاتفاوض بصفة خاصة في إطار هذا المنظور. ولقـد ازداد الاهتمام بتدريب الدبلـوماسيين من واقع هذه الـدراسات الحديثة التي ترصـد ملامح سوء التفاهم سـواء تلك التي وقعت بالفعل وأدت إلى تـدهـور سير التفـاوض أو تلك التي ينبغي أن يكـون المفـاوض في سيـاق التفاعل عبر الثقافات على دراية كاملة بها . ولتوضيح المقصود بإشكاليات لغة التفاوض نتعـرض أولاً لبعض الأسس المعياريـة أولاً والتي غالبـا ما تنتهك في الحوار اليومي وتختلف من ثقافة لأخرى رغم بداهتها ، وهذه الأسس مثل تلك

الأسس التي سماها أحد علماء اللغويات باسمه وهي ماتعرف باسم معايير أو مقولات «جرايس »وهي معايير الكميـة والكيفية والاتساق والسلوك . وتتعلق هذه المعايير بالآتي :

١ - حجم المعلـومات التي تتطلبهـا المحادثـة . فعلى المتحدث أن يشـارك في الحوار بـالقـــدر المطلـوب طبقـا لسيـاق الحدث ذاتــه وعليـه أن يتجنب الإسهاب وأن يكون مركزا .

٢ - على المتحاور ألا يفـرض نفسه أو يناقض مـا يقولـه أو مايتعهد بـه وعليه أيضا تجنب الغموض والالتباس في حواره .

٣ - على المتحاور أن يجعـل مشاركته في الحوار متسقـة مع الواقع ومـع عناصر الحجة التي قد يكون بحدود بنائها (١٠٣) .

إن مراعـاة هذه المعايير وطـريقة التعامل معهـا هي التي تشكل الأساس فيما يعرف بأسلـوب الحديث لمتحاور ما . كذلـك يتعلق بأمر هذه المعايير عـلاقات «القدرة» في الحوار والمقصود بهذه العـلاقات هو ما يملكـه المتحاورون من قدرة أثناء الحوار، فهناك حوار الرئيس والمرؤوس ، والرجل والمرأة والطبيب والمريض ، والمذيع وضيفـه ، والمتهم والقـاضي . . . إلى آخـــره . وتختلف هـذه العـلاقـات باختـلاف سياق الحديث من رسمي ، إلى شبـه رسمي إلى ودي ، أو شبه ودي ، وكذلك ترتبط هذه العلاقات ببنية النظام الاجتماعي والسياسي لثقافة ما .

كاميرات الحوار الخاصة !

إن إحدى إشكـاليات الحوار اليومي الرئيسيـة هي عدم إدراك الكثيرين لما قد يحدث أثناء الحوار، وعدم تحديـد نوع الإشكالية بدقة ، وهنا نعـود بالذاكرة إلى مشـاهد «فـاولات» المباريـات الدوليـة التي كانت تـوضحها بجـلاء تلك الكـاميرات «العجيبـة» التي زودت بها أرض الملاعب فقـــد كـانت تـوضح ،

وبالتصوير البطيء ، مدى حجم الانتهـاكات الكبيرة لقواعد اللعبة التي كان يمارسها بعض اللاعبين سواء عن قصد أو غير قصد ، وكان من الصعب حتى على حكام المباريات ، في كثير من الأحيان، أن يدركوا كل هذه الانتهاكات ، والآن فإن الأمـــر نفســه ينطبق على عمليـــات الحوار اليــومـي ، فكثير من «الفاولات» الكـلامية لاترصدهـا أي كاميرات دقيقة ولايرصـدها حتى المراقب العابر وتمر هذه «الفـاولات» دون حساب وكذلك دون إدراك حقيقي لما حدث من انتهـاك لقواعـد لعبة الحوار . وبـالتـالي دون تعرُّف أسبـاب حالات عـدم انسجام المتحاورين أو وصولهم إلى حالة تصـارعية حادة . فهناك حالات حوار تصارعية نتجت وتـدهورت بسبب أن نبرة صوت المتحاور كانت حـادة عندما ذكر شيئـا ما يتسـم بنوع من الحسـاسية الخاصـة لطرف الحوار الآخـر، وهناك حالات أخـرى أدت فيها تقلصات وجه المتحـدث وحركة يده إلى تـرك انطباع لدى أحـد أطراف الحوار بأن أحـد المتحاورين يـرسل رسـائل تتسم بالتهـديد والتحدي والعداء أو الاستهتـار بالآخر وفي أحيان أخرى كـان إيقاع المتحدث سريعا وحماسيا فتصور الطرف الآخر أن المتحدث انفعالي وإنه يحاول أن يستأثر بالحوار، هـذا في الوقت الذي ثبت فيـه بالدراسة ، أن هـذه الحالات كانت لا إرادية ، ولم يقصـد المتحاورون فيها أي عـداء أو تهديد أو جفـاء أو استهتار أو استئثار بالحديث ، ولكنهم لايشعرون بوقع مـا يقومون به على الآخرين وحجم الانزعـاج الذي قد يتسببـون فيه ، وكذلـك فإن هناك إشكاليـات ذات طبيعة أكثر تعقيدا حين يتصارع المتحاورون لفرض «أجندة موضوعاتهم» على مساحة النقاش ومـا يصحب ذلك من استراتيجيات حوارية متعـددة تتعلق بأساليب بناء الحجة وتفنيدها ، واستخدام الاستراتيجيات المباشرة وغير المباشرة في الحوار كـذلك تــرجع نسبـة كبيرة من إشكـاليــات الحوار إلى اختـلاف فهم وتفسير النصوص السابقة والمتعلقة بحوار ما وهذه من أكثر إشكاليات الواقع الحواري في العالم العربي على وجه الخصوص .

إن تسجيل الحوار وتحليل وتحديد موقع الخلل الـذي أدى إلى حدوث عدم الفهم أو التفـاهـم لمن الأمـور التي تحتاج إلى دراسـة وممـارسـة وتدرب ، فهـذه الأنشطة هي بمثابة «كاميرات» مـلاعب كأس العالم ، التي أشير إليها سابقا ، وهي التي توضح إلى أبعـد الحدود حجم انتهاكـات أو «فاولات» الحوار وتحدد أين موقع الخطـأ؟ ولماذا؟ ومن هنا يبدأ عـلاج ذلك الواقع الحواري الفـوضوي الذي نعاني منـه جميعا وإلى أبعد الحدود سواء داخل الثقافة الـواحدة أو خلال عملية التواصل عبر الثقافات .

قنبلتا هيروشيما ونجازاكي
تنهيان حواراً غير مقصود ! !

إن خطـورة ترك إشكـاليـات الحوار دون تعـرُّف طبيعتها ومحاولـة التعـامل الإيجابي معهـا قد يـؤدي إلى حـدوث مـزيد مـن «الفاولات» غير المقصـودة أو المقصودة ، والخطورة الأكبر هي حدوث هـذه «الفاولات» في الأوقات الحرجة لعلاقـة ما سـواء كانـت بين أفراد أو دول ، فيكون وقعهـا كوقـع قنبلة الـدمار الشامل التي تنهي الحوار والعلاقة برمتها .

إن استخـدام تعبير «القنبلة» ليس استخـدامـا مجازيـا ، فمن الدراسـات الطريفـة التي وردت في بحث لعالم اللغويـات الإيطالي «امبرتو إيكو» أنـه عند تحليل الـوثائق الخاصـة بإلقاء القنبلـة الذريـة على اليابان ، قـامت الـولايات المتحدة ، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عمليـة ضرب اليابان ذريا بمحاولة للتأكـد من إمكان استسـلام اليابـان دون استخدام القنبلـة ، وهنا استعـانـت الـولايات المتحـدة بـالاتحاد السوفييتي ليقـوم بجس نبض اليـابان بخصـوص الاستسلام الكـامل والنهائي ، إلا أن رسـالة اليـابانيين التي نقلهـا السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداما متعددا لأدوات النفي

مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثنـاء والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف اليـاباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض (١٠٤) .

إن هناك أمثلـة أخرى عديـدة لتوضيح الآثار المدمـرة على علاقة مـانتيجة لسوء الفهم أو التفـاهم بين المتحاورين من ثقافات مختلفـة، وقد يحدث نفس حجم سوء الفهم أو التفـاهم بين أفراد الثقافـة الواحدة ويكون في هـذا مأساة أكبر وأسف أشد. ومـا أكثر الأمثلة المؤلمة في واقعنـا العربي، وما أكثـر الأمثلة الحديثة جدا التي تولدها أزماتنا المتابعة .

بسبب تباين أساليب الإقناع :
أمريكي يتهم السادات بالعنجهية والجفاء !

من الأمثلـة التي عايشت مـلابساتها وقدمـت تفسيراً لها واستشهدت بها خبيرة الحوار عبر الثقـافــات D. Tannen في كتابها الـواسع الانتشـار في أوروبا وأمـريكا بعنوان «ليس هذا ما أعنيه» (١٠٥) !! ذلك المثال الذي استكشفته من حوار بيني وبين أحد الزمـلاء الأمريكيين في جامعة تكسـاس حين ذكر لي في معرض الحديث عن شخصية الـرئيس السادات أنه قد كـون انطباعاً بأن الرئيس «يتسم بـالعنجهية والجفاء» . وحين استفسرت منه عن أسبابـه في تكوين مثل هذا الانطباع قص علي الحوار التالي بين السادات وأحد الصحفيين الأمريكيين :

الصحفي : والآن وبعد كل هذه العقبات الموجودة في طريق تحقيق السلام مع إسرائيل، هل تــذهب للـولايـات المتحــدة لتتغلب أنت وكارتر عليها ؟

السادات : أنا وكارتر أصدقاء وبنتعاون على تحقيق السلام دايماً .

الصحفي : هل تنتظر دعوة من الرئيس كارتر لكي تذهب للولايات المتحدة في المستقبل القريب إذن؟ !

السادات : «بدعوة أو من غير دعوة» اقدر أروح واجتمع مع كارتر .

(Invited or not Invited I can go and meet with Carter)

كانت هذه الجملة الأخيرة بالإنجليزية السبب في قول الزميل الأمريكي إن السادات «يتسم بالعنجهية والجفاء» . . وهنا ضحكت وتيقنت أن هذه هي إحدى تلك الجمل التي تتسم بوجود قوالب ثقافية ثابتة «Fixed Formulaic-ity» والتي انطلقت من فم السادات، فهي السبب في هذا الانطباع وليس سلوك الرئيس السادات في تلك المحادثة مع الصحفي الأمريكي . . والإشكالية تكمن هنا في أننا في ثقافتنا العربية نتبع أسلوب القوالب الثقافية الثابتة كأحد أهم أساليب الإقناع، والمقصود بهذا أننا نسرع بإلقاء مثل شعبي أو بيت شعر أو نص ديني، وهذا الأسلوب يوجز خبرة ثقافية أو مقولة عقائدية تستوجب عادة الاتفاق العام على مضمونها بين أفراد نفس الثقافة وبذلك يتم حسم النقاش أو الجدال. ولكن لايعني هذا قبول نفس المقولة بين أفراد الثقافة الأخرى. هذا بالإضافة إلى أن تلك المقولة قد انطلقت بالإنجليزية من ذخيرة الرئيس من تلك المقولات الشعبية البسيطة المتعارف عليها عندنا، وطبقاً لثقافتنا فهي تدل على العشم والمودة واحتواء الخلاف، فعندنا نقول «ده من غير عزومة نتعزم» أو «يا راجل ده من غير دعوة أجي لك» تعتبر مثل هذه المقولات انعكاساً لتخطي الرسميات وانتهاج أسلوب الود والعشم (وليس العنجهية والجفاء كما فهم الأمريكي) الذي فهم تماما عكس مضمون مانطق به الرئيس السادات. والسبب أن أنماط عادات ثقافته لاتسمح بمثل هذا التفسير، فالأمريكي - بالطبع - لم يسمع بالقطع الأغنية الشعبية الفلكورية المصرية بعنوان «شيخ البلد» حين يقول المغني شفيق جلال (الليلة دي «من غير عزومة نتعزم»، ويردد خلفة عدد من الرجال بكلمة «أيوه أيوه») لتأكيد هذا المفهوم الثقافي الخاص .

حينما تفهم في «الكفـُــت» . . . تفاوض معي ! !

في واحـدة دورات التفـاوض التي طلبت منـي إحـدى جمعيـات الخدمـة الاجتماعية في مصر أن أقدمها لأعضاء هذه الجمعية الذين كانوا يتفاوضون مع سكان منطقـة عشوائية في حي السكاكيني بمصر لإعطـائهم المال أو الحصول على سكن بعد هدم المنطقة وإعادة بنـائها على أساس صحي . . ذكر لي أحد المشاركين في تلك الدورة هـذه المقولة التي قالها له أحـد المتفاوضين المتشددين معـه . . . «لما تفهم في الكفت» ابقى تعـالى نتفـاهم ونتفـاوض مع بعض !؟ . . . «أنا افهم في الكفت . . . » . . . «تعرف يعني إيه كفت» ؟!

واحتار الجميع في معرفة معنى الكلمة، ولكنهـا كلمة متداولة في قطاعات شعبيـة مثل تلك التي كـان يتم التفـاوض معهـا، ومعنى الكلمـة هـو «تلك الطبقة الرقيقة جداً التي تفصل بين قشرة البصلـة الخارجية والطبقات الداخلية للبصلة . . . فـالمعنى إذن يعني أن القائل يفهم في أدق تفاصيل موضـوع ما، أردت أن أنقل هذا المثال الذي فسره الكثيرون بمعان خاطئة لكي أدلل على أن أنماط اللغـة والفكـر تختلف وتتبـاين بصـورة كبيرة، وقـد يصعب فهمهـا عبر الثقافات المختلفـة، ولكن أيضا في التواصل داخل قطاعـات نفس الثقافة كما في المثـال السابـق ، الأمر الـذي يحتـاج المفـاوض الممارس إلى أن يتدرب عليـه ويكون على درايـة بدقائقه من أجل سـلاسة التفاوض والتواصل والـوصول إلى فهم كامل وعميق دائماً .

كيف فهمنا وفهم العالم مقولة السادات : «سأذهب إلى آخر الدنيا حتى إلى الكنيست إذا لزم الأمر»؟

عنـدمـا أعلن الرئيس السـادات على أعضـاء مجلس الشعب المصري «أنـه

سيحمي الأجيال من ويلات الحروب ولن يضحي بأبنائه . . . وفي هذا الصدد سيذهب إلى آخر الدنيا ، حتى إلى الكنيست إذا لزم الأمر . . . وهنا يذكرنا السيد إسماعيل فهمي في كتابه بعنوان «التفاوض من أجل السلام في الشرق الأوسط» (١٠٦) أن الجميع بمن فيهم الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات قد صفقوا بحرارة شديدة لكلمات السادات ، ولكن لم يخطر ببال أحد أن ماقاله يعني حقيقة ما كان يعد له ، وهو أن يذهب للكنيست الإسرائيلي بالفعل ، فلقد اعتبره الجميع حتى في تعليقات وسائل الإعلام المختلفة أنه من قبيل المبالغات البلاغية والمجازية في أسلوب الخطاب العربي وأن الأمر لايتعدى ذلك . . . ومشكلة هذا الأمر واضحة ، وهي أننا لانعرف متى يقصد المتحدث العربي مايقوله ومتى يعني فقط قيمته المجازية ، وكذلك متى يفهمنا الآخرون ؟ و متي يأخذون ما نقوله من مبالغات على كونه مجرد مبالغات؟ ومتي يضعون تحته مائة خط على أنه دليل على نيتنا؟

وما أكثر تفاعلاتنا مع الآخرين التي حظيت بالتفسيرين . . . الأمر الذي يلزم المفاوض المتمرس أن يراعي هذا البعد في تفاعلاته .

تدخل النمط الثقافي
في تكوين صورة عن الآخر
(حالة عبد الناصر وجونسون)

من الأمور التي تختلف فيها الثقافات تماماً حركة الجسد وتعبيرات الوجه وحركة الأيادي والأرجل وطريقة الجلسة . . . فمن المألوف والطبيعي أن تجد الأمريكيين يجلسون في حالات الاسترخاء وهم يضعون أرجلهم على المكاتب التي أمامهم . . . ويحكى أنه عندما طلب الرئيس جمال عبد الناصر معلومات دقيقة ومفصلة عن الرئيس الأمريكي جونسون واهتماماته وسماته الشخصية

جيء للرئيس جمال بصور لجونسون ضمن ملف تفصيلي، وهذه الصور للرئيس جونسون وهو يضع قدمه فوق مكتبه، وهنا علق الرئيس عبد الناصر على هذه الصورة بأن «هذا الرجل مغرور، ويبدو أنني سأصطدم به» . . وليس ما نريد قوله هنا أن هذه الصورة كانت السبب فقط في النزاع والصراع الذي انفجر بين الرئيسين، ولكننا نؤكد هنا أن هذا الانطباع طبيعي أن يحدث إذا لم نكن نعرف ما المعنى الدقيق لهذه الجلسة في سياقها الثقافي المحدد. فلقد صدمت وشعرت بالاستياء عندما بدأت أول فصول دراستي بجامعة تكساس حينما وجدت العديد من الطلاب الأمريكيين يجلسون أمام أساتذتهم بنفس الطريقة، أي يضعون أقدامهم على المقعد الذي أمامهم، ولكن هذا مألوف ولايشعر تجاهه الأستاذ الأمريكي بنفس قدر الاستياء، هذا إن شعر بشيء أصلا.

فوجئت بالزميل الياباني الذي وافقني على الاجتماع بهز الرأس أنه لم ينفذ ما وعد به!

كنت قد اقترحت على أحد الزملاء اليابانيين بجامعة جورجتاون أن نلتقي جميعاً لكي نقوم بمناقشة جماعية لمسائل الرياضيات اللغوية قبل المحاضرة التالية من نفس الموضوع، وهز رأسه، وفهمت أننا سنلتقي جميعاً في نفس مكان وموعد اجتماعنا الأسبوعي، وعندما لم يحضر سألته عن السبب الذي منعه من الحضور رغم موافقته بهز الرأس وانصرافي العاجل بعد أن تلقيت «هزة رأسه» بالموافقة، فأفادني بأن هزة الرأس لاتعني الموافقة في الثقافة اليابانية بل إنها تعني أنني استمع لما تقوله»!

كذلك من الطرائف التي تعكس التباين والاختلاف الشديدين للثقافات في طريقة التعبير عن التركيز والاهتمام. يذكر لي أحد الأساتذة المصريين الذين

أمضوا في اليابان فترة سنـة للتدريس هناك أنه قد صدم بـالطريقة التي استقبله بها الطـلاب اليـابانيـون، فلقـد وضعـوا يديهم على خـدودهم وخفضـوا من رؤسهم وأغمضوا أعينهم تقـريبا . . . وارتبك هـذا الأستاذ حينذاك وسأل نفسـه : إن هذا الشعب نقرأ عنه في كتبنا التعليمية أنه من أكثر الشعوب أدباً في معاملة الآخر . . . فكيف هـذا الفتور والعصيـان السلبي؟ . وإذا بـه يعـرف بعد ذلك أن هـذا ليس بالفتور والعصيان، ولكن هذا تعبير واضح عن الاهتمام والتركيز.

خصوصية استراتيجية الحط من قدر النفس ظاهريا
كيف فهم الأستاذ الأمريكي مقولة أحد الطلاب المصريين:
«أنا الوحيد الذي لن ينجح في امتحانات لغويات الكمبيوتر»

كنا في اجتماع كبير يضم كافة طلاب قسم اللغويات في جامعة جورجتاون الذين حضروا ليستمعـوا جيداً لما يقـول رئيس قسم اللغويـات في ذلك الوقت من نصـائح وإرشـادات بخصـوص امتحـانـات الـدكتـوراه التمهيـديـة (Comprehensives) . . . وهنا ذكـر الأستاذ العـديد من النصـائح عن كيفية الاستعداد لـلامتحانـات وطريقة الأداء المتـوقعة فيهـا . . . وفي النهايـة قال: يهمني أن أذكر لكم الإحصائيات الخاصة بنسبـة الرسوب والنجاح في الأقسام المختلفة لعلم اللغـويات، فـذكر النسبة الخاصـة بقسم اللغويـات التطبيقية وقسم اللغـويـات الاجتماعيـة، وحين ذكـر النسبـة الخاصـة بقسم لغـويـات الكمبيـوتر الـذي كان يلتحق بـه واحـد من الزمـلاء المصريين، قال الأستـاذ الأمريكي: «أمـا نسبة قسم لغويات الكمبيـوتر ـ ورغم أنـه حديث وصعب ـ فإنه لم يـرسب أحد إلى الآن . . . وهنا عقب الـدارس المصري قائلاً: «ولكنني سأكون الوحيد الذي لن ينجح ويسجل أول حالة سقوط في هذا البرنامج !!» وهنا ضحك كافة الطلاب المصريين والعرب . . . فلقد فهمنا جميعاً أن الزميل

يتسم بروح الـدعابـة، وأن ما قالـه لايعطي لأي منا الانطبـاع بأنه سيخفق في النجاح في الامتحانات، بل فسرنا مقولته على أنها مجرد ثقة زائدة ونوع من المرح والدعابـة، وإذا لم يعجبنا شيء في أداء هذا الزميل لربما قلنـا «بلاش ثقة زائدة وبلاش دعابة ومـرح الآن . . . .» ولكن الطريف أن هذا النمط من الكلام، والـذي أسميتـه بتعبير (Surface Self-Putdown) أو ظـاهرة الحط من قـدر النفس بشكل ظاهـري» (يـؤكد على الثقـة الـزائدة في عمق معنى الكـلام). الطريف هو أن الأستاذ الأمريكي قد فهمـه على أنه «قلة ثقة بالنفس» وكذلك فهمه الطلاب الأمريكيون واليـابانيون ومعظم الجنسيات الأخرى التي سألتهم عن فهمهم لمقولة الزميل المصري . . الأمـر الذي يتطلب منا إدراكاً أكثر لتلك الأنماط ذات الخصوصيـة الثقافيـة التي إذا ما استخدمنـاها في الإطـار الثقافي المخالف لفهمت بعكس معناها المقصود (١٠٧) .

رأي الإداريين العرب واليابانيين في «ضرب المدير»

في إحدى دورات التـدريب الخاصة بالتفـاوض الإداري للمديـرين العرب التي أقوم بتدريسهـا وإدارتها قدمت تحليلاً لأداء المدير الياباني، فـذكرت شيئاً طـريفاً يشجع عليـه المديـر اليابـاني وهو إقـامـة هيكل من المطاط والسـوست لشخص المدير الذي يوضع في مكان مـا بالشركة، ويستطيع أي موظف يشعر بحالـة من الإحباط والضغـوط بسبب تعليمات وأوامر المديـر بأن يقوم بتـوجيه القدر الذي يريده من اللكمات على وجه المديـر فيشعر بالسعادة والمرح لأنه قد نفث عما بـداخلـه . . . وهـذا الأسلـوب المرح يعكس إلى أي مـدى تصل موضوعيـة هذا المدير الذي يعرف طبيعـة السلوك البشري في مجال العمل، وأنه يريـد من هذا المنطلق أن يوجـه رسالة معناهـا : «ليس هناك أي شيء شخصي

بيني وبينكم، فكل مـا أريده من العاملين أن ينفـذوا تعليمات المدير ومـاداموا ينفذونها فأنا لا أبالي حتى لـو كان مايريحهم - سيكولوجيـا - أن يقفوا ليوجهوا عدة لكمات أو ركلات لشخصه «المطاطي» . . . وحينما كنت أضرب هذا المثال للتدليل على مدى فصل أمر أو أوامر العمل عن الذاتية والشخصانية في الواقع اليـاباني، وسألت المشـاركين في الدورة إلى أي مـدى قد يسمحـون بفعل نفس الشيء في شركاتهم، فأجـاب أحدهم على الفـور وبمرح بالـغ قائلاً : نعم من النـاحية الثقـافيـة البحتة أتصـور أن يوافـق كثير من المديرين العـرب على فعل الشيء نفسه، ولكن الفارق بينهم وبين قرنائهم اليابانيين . . . أن المدير العربي سيضع شاشة تلفزيونية أو يكلف آخرين بمهمة رصد كل من يقوم بلكم هيكل المدير المطـاطي ليقوم معه «بالـواجب اللازم»!! ولاشك أن هذه طريقـة لطيفة لجس نبض وشعور العاملين وهي تعتبر أيضا بمثابة «فخ محترم لهم» !!

بهذا المثال المرح اختتم هذه الأمثلة التي تعكس رؤى ثقافية متباينة، وأمثلة لسوء التفاهم، وكذلك للحالات المحتمل فيها ذلك، وهو الأمر الذي سيكون له سياق دراسة تفصيلية أخرى.

المراجع الخاصة بالجزء الأول

الفصل الأول

١ - نقدم في هذه الدراسة تفاصيل عـديدة لهذه الكفاءات أو القدرات الحوارية في عملية التفاوض في الفصل الثالث وكذلك العديد من الأمثله التطبيقية في فصول الجزء الثالث.

٢- بخصوص أساليب إقـامة الحجج وعناصرها، على القارىء المهتم أن يـراجع كتاب المؤلف بعنوان «أزمـة الخليج ولغـة الحوار السيـاسى في الوطن العـربي» دار سعـاد الصبـاح، ١٩٩٢ حيث إن الكتـاب يقدم تفصيـلات بخصوص أنـواع الحجج وعناصر ومصـادر القوة والخلل من منظـور لغويات التفـاوض من خلال تطبيقات عديـدة من واقع تفاعلات أزمة الخليج والأزمـة الثقافية المزمنة. وإذا كانت تلك الدراسة تسلط الضـوء على ظواهر وملامح الخطاب التسلطي في واقعنا فإن الجزء الرابع والأخير من هذا الكتاب يعالج نفس هذا الخطاب.

الفصل الثاني

٣- تعتبر شركات التدريب العربية الحديثة الجادة خطوة هـامة على طريق طويل نحتاج فيه الى المزيد من النظر الى هذا الأمر الذي تتطلبه جهود التنمية بكافة صورها... فإذا كانت الجامعات تقدم قدرا من التعليم فإن هذه الشركات تحاول تقديم التجارب العملية وخلاصتها وإمداد المؤسسات العربية والعـاملين بها بأحدث ماوصل اليه العلم والخبرة... ويكفي أن نعـرف أن العالم المتقدم يستثمر مايقرب من مائتي بليون دولار سنوياً في مجال التـدريب وهو مايضارع تقريباً ماينفق على التعليم وتتنبأ الدراسات المستقبليه أنه وبحلول عام ٢٠٠٠ سيحتاج أكثر من ٧٥٪ من العاملين الى التدريب ولمزيـد من المعلومات في هـذا الصدد، راجع تقاريـر الجمعية الأمريكيـة للتدريب والتنمية. (ذكر هذه الإحصاءات د. عبدالرحمن توفيق مدير مركز الخبرات المهنية للإدارة PMEC في ندوة عن التدريب دعا إليها المركز في ١٤ أبريل ١٩٩٤).

٤- هناك العديد من المراجع بخصوص نظرية المباريات، على سبيل المثال راجع:

- Brams steven, J., Game Theory and Politics, (New York, Free Press, 1975).
- Snyder, Glenn, "Prisoner's Dilemma and Chicken's Models in International Politics studies quarterly, (15 March 1971) PP. 87-89.

5. Snyder Glenn & Paul Diesing, Conflict Among Nations, Princeton University Press N. Jersey 1977, (P. 33).
6. Ibid., P. 37.
7. Ibid., P. 183.

8. Ibid., PP. 61:88.
9. Archibald, Kathleen. Strategic Interaction and Conflict, Institute of International Studies, University of California: Berkley, 1966.
10. Snyder Glenn & Paul Diesing, Ibid P: 52:55.
11. Ibid., P. 282.
12. Ibid., P. 130.
13. Ibid., P. 131.
14. Ibid., P. 132.
15. Ibid., P. 145.
16. Ibid., PP. 163:166.
17. Quandt, William, Decade of Decisions, American Policy Toward the Arab - Israeli's Conflict, 1957-1976, University of California Press: Los Angeles, 1977 P. 165.
18. Snyder Glenn & Paul Diesing Ibid., PP. 340-418.
19. Fisher, Roger and William URY, Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving IN., Arrow Books, London 1988.
20. Ibid., P. 3.
21. Ibid., P. 17.
22. Ibid., P. 40.
23. Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, Harper and Row, Publishers, New York, 1973.
24. Cohen, Herb, You Can Negotiate Anything Bantam Books, Inc. 1980.
25. Forsyth Patrick. How to Negotiate Successfully A. Sheldon Press Book London 1991.
26. Nierenberg, Gerard, Ibid., PP. 90:108.
27. Ibid., PP. 147:160.
28. Ibid., PP. 160:170.
29. Greenstein, Fred Personality and Politics, Markham publishing Company, Chicago 1969.
30. Sanford, Nevitt, ISSUES IN PERSONALITY Theory, Jossey - Bass Inc., Publishers, San Franbcis Co. 1970.
31. Barber - James, Presidential Character, Predicting Performance in the white House, Prentice - hall Inc. N.J. 1985.
32. Allen, Gary KISSINGER, Published by '76 Press, California 1976.

— راجع أيضاً المرجع التالي:

- Caldwell, Dan Henry Kissinger: His personality and Policies, Duke Press Policy studies Durham, N.C. 1983.

33. Murphy, Robert, Diplomat Among Warriors, New York, Doubleday and Company, 1964, P. 384.

الفصل الثالث

٣٤- راجع المرجع (٢) الفصل الأول، في مراجع الجزء الأول بهذا الكتاب .

35. Brown, Gillian and Yule, George Discourse Analysis, Cambridge University .
Press: Cambridge, 1983.
36. Berlson, B. Content Analysis In Communication Research, Free Press N.Y. 1952.
37. Becker, A.L. "The Linguistics of Particularity", BLS 10, 1984.
38. Labov, William, Sociolinguistics patterns; University of pennsylvania Press, and Oxford: Blackwell, 1972.
39. shuy, Roger: "Topic as the Unit of Analysis in a criminal law case" in DT. (ed) GURT Wastington D.C. 1981.

— راجع أيضاً المرجع التالي:

- Shuy, Roger "Conversational power in FBI Covert Tapes Recordings, in Lea Kedar eds Power & Discourse 1987.

40. Hassan - Wageih, Hassan "Going beyond Notional Functional syllabuses, a paper presented at SECOL, SECOL Review Vol. XI # 1 1987 (A).

— راجع أيضاً المرجع التالي:

- Hassan - Wagieh Hassan "Twoards a Field of Political Linguistics: Implications for creativity in EFL Classes CDELT, Ain Shams University 1991 (B).

41. Chaika, E. "A linguist looks at schizophrenic language" Brain and Language, Vol. 1, 1974.
42. Tannen, Deborah Spoken and Written Language: Exploring Orality and Literacy; Advances in Discourse processes Vol. IX, Ablex. Norwood. New Jersey 1982.
43. Mallery., C. "Computing Strategic Language: Natural Language Models of Belief and Intention", Meeting of International Political Association. Washington D.C. 1987.
44. Samarin, William, J. Language in Religions Practice. Rowley, Mass: newbury House 1976.
45. Hassan - Wageih, H. "A Linguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power in International Political Negotiations" A Dissertation, Georgetown University, Washington D.C. 1989 (c).
46. Edelman, M. Political Language: Words that Succeed and Politics that Fail. Academic Press: N.Y. 1974.
47. ----------, Political Language & Political Reality P.S. 1985.
48. ----------, Politics as Symbolic Action. Academic Press, N.Y. 1971.

٤٩ – حسن محمد وجيه «البحث الامبريقي بين فجوات علم العلاقات الدولية وتوجهات علم اللغويات»، البحث الإمبريقي في الدراسات السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسيه ١٩٩١ .

50. Onuf, Nicholas "After International Relations: The Constitution of Disciplines and . their Worlds", Paper Presented at American Political Science Association, Chicago, Illnois, Sep. 1987.

51. Azar, Edward, "The Conflict and Peace Data Bank (COPDAP) Project, Journal of Conflict Resolution, Vol. 24, No. 1, March 1980 pp. 143-152.
52. Weinstein, Brian: The Civic Tongue: Political Consequences of Language Choices, Langman, London 1983.
53. Bell, David, "International Negotiation & Political Linguistics" Unpublished Paper, York University, Political Science Dept. Ontario, Canada, 1988.
54. Lasswell, Harold, "The Language of Power" in Language and Politics: Studies in Quantitative Semantics (H.D. Lasswell & N. Listes), George Stewart Publisher, Inc. N.Y. 1949.
55. Becker, Ibid p. 11.
56. Habeeb, M. William, Power and Tactics in International Negotiation, The Johns Hopkins University Press: Bultimore, Maryland, 1988.
57. Hassan - Wageih H., in (45) Ibid pp. 155:170.
٥٨- جداول كفاءات (قدرات) التواصل من منظور لغويات التفاوض والتي تتضمن تركيزا لعناصر كفاءات الحوار موجودة في المراجع (١) بالجزء الأول / الفصل الأول ص ٥٨، ص ٥٩ ولكن تمت بعض الإضافات اليها في هذه الدراسة .
59. Rubin, J. "Study of Cognitive Processes in Second Language Learning, Applied Linguistics, 22, 117-31, 1981.
60. Chomsky, Noam, Language and MIND, Harcourt, Brace and World Inc., 1968.
61. Carroll, John Language, Thought and Reality, The MIT Press Cambridge, Massachusetts 1984.
62. Searle, J.R. Expression & Meaning, Cambridge University Press: London, 1979.
63. Austin, J.L. How to Do Things with Words, ed by T.O. Urmson, Oxford University Press: London, 1962.
64. Labov, William and Fanshel, David Therapeutic Discourse, New York: Academic Press. 1977.
٦٥- عبد الله محمد توم ، المنطق واللغة والواقع ، جامعة صنعاء ١٩٨٧ .
٦٦- نفس المرجع رقم (٦٥) كلمة الناشر.
67. Nimo, Dan. & Ungs, Thomas. Political Patterns in American Conflict Representation & Resolution, W.H. Freeman & Co. San Francis Co., Ca, 1978.

الفصل الرابع

68. Young, O.R. The Intermediaries: Third Parties in International Crisis, Princeton University Press: Princeton, 1967.
69. Jouval, Sadia, "Biased Intermediaries: Theoretical and Historical Considentions" Jerusalem Journal of International Relations, Vol. #1, P. 51, 1975.
70. Brown, Carl International Politics and the Middle East, Old Rules, Dangerous Games. Princeton University Press, 1984.

71. Sadat, Anwar In Search of Identity: An Auto - biography, Harper Colophon Books, N.Y. 1977. p. 261.
72. Milstein, Jefforey, "Soviet and American Influence on the Arabt Isralie Arms Race". The Middle East, ed by walter Isord, Cambridge Mass, 1972.
73. Ikle, F. How Nations Negotiate, Institute for Diplomacy, Georgetown University Washington D.C. 1988.
74. Ibid., pp. 26:43.

الفصل الخامس

75. Andrews. K.R., The Concept of Corporate Strategy. (Home Wood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980.
76. Alfred R. Oxenfeldt. "The Formulation of a Market Strategy", in Eugene Kelly & William Lazer, Eds. Mangerial Marketing: Policies, Strategies and Decisions, (Homewood, Illinois, Richard Irwin Inc. 1973.
77. The Economist, Nov. 30, 1991.
78. Elkins, Arthur, Management Structures: Functions & Practices London: Addison Wesley, Inc., 1980.
79. Makenna, Eugene F., Psychology in Business: Theory & Applications Lowrence Erlbawm Associates Ltd. 1989.
80. David W. Gravens and Charles Lamb, Strategic Marketing: Cases and Applications, Illinois, Richard D. Irwin Inc. 1983.

الفصل السادس

81. Maximychev, Igor, "German Unification" Journal of International Affairs, English Translation Publication of Progress Publisher Moscow; October 1990. (PP 36 - 43)
82. Salacuse, Jeswald Making Global Deals: Negotiating IN THE INTERNATIONAL Market Place Houghton Miffin Company 1991.

– نسخه مترجمة بعنوان كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية، ترجمة محمد مصطفي غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع ١٩٩٣ .

83. Ibid, p. 87.
84. Ibid, p. 75.
85. Ibid, p. 76.
86. Habeeb, William Mark, Ibid, p. 34:35. see (56).
87. Salacuse, Ibid, p. 80.
88. Cohen, Raymond. "Problems of International Communication in Egyptian - American Relations" "in International Journal of Intercultural Relations, Vol. 11, pp. 29-47, 1987.
89. Tannen, Deborah "The Pragmatics of Cross - Cultural Communication", Applied Linguisties, Vol. 5, No. 3, 1984.

90. Chafe, Wallace. "Integration and Involvement in Speaking & Oral Literature", In D. Tannen (ed.) Spoken and Written Language, Ablex: Norwood, NJ, pp. 35-53, 1982.
91. Clark, Virginia et al Language, "The Language of the body: Kinesics and Proxemics" pp. 453:528, St. Martin's Press, New York 1977.
92. Salacuse, Ibid, p. 80:81.
93. Ibid, p. 81.
94. Zandt, Howard, "How to Negotiate in Japan" in Intercultural Communication: A Reader, by Larry Sam Ovar and Richard Porter, Wadsworth Publissting Company, Inc. Belmont, CA. 1976.
95. Zandt, Ibid, p. 308.
96. salacuse, Ibid, p. 82.
97. Institute for the Study of Diplomacy of Georgetown University, UN. Security Council Resolution 242: A Case Study in Diplomatic Ambiguity, Washington D.C., 1985.
98. Salacuse, Ibid, p. 84.
99. ----------, Ibid, p. 85.

١٠٠- في هذا الصدد راجع مثلاً مايلي:
- البنية البطريكية: بحث في المجتمع العربي المعاصر (هشام شرابي ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٨٧ .
(وهناك نسخة بالإنجليزية كتبت بمنظور مختلف إلى حد ما لهشام شرابي أيضاً عن الموضوع نفسه هي:
- Neopatriarchy: A Theory of Distorted Change in the Arab Society, Oxford University, Press, 1988.
- راجع أيضاً كتاب عالم المعرفة رقم ١٨٣ بعنوان الطاغية: دراسة فلسفية لصور من الاستبداد السياسى تأليف د. إمام عبد الفتاح إمام (مارس ١٩٩٤).

101. Salacuse, Ibid, p. 86.
102. Snyder & Diesing, Ibid, p. 207:209.

الفصل السابع

103. Grice, H.P. "Presupposition & Conversational Implicature", in Cole's ed. 1981.
104. Eco., Umberto. Dr. Eligia, Dolbuox Deassman (An Interview) in Al-Café Journal Sacramento, CA, December 1983.
105. Tannen, Deborah, THAT IS NOT WHAT I MEANT! William Morrow & Co. Inc. N.Y. 1986, p. 199.
١٠٦- إسماعيل فهمى، التفاوض من أجل السلام في الشرق الأوسط، مدبولى ١٩٨٨ .
107. Hassan Wageih (C) pp. 23-25. (see 45).

الجزء الثاني

ثقافة التفاوض
وحقل الاشتباكات الخاطئة في واقعنا

تمهيد:

كـان الهدف من العرض الـذي قـدمناه عن معطيـات ثقـافة التفـاوض من المنظور العـالمي في الجزء الأول، وتعرفنا فيه أدبيـات ومدارس هذه الثقافـة، هو الإشارة إلى مـا تتطلبه مثل هذه الثقافـة من تنمية المهارات التفـاعلية، من أجل عقلية نقدية وابتكارية تجيد التعامل الإيجابي مع الآخر، من منطلق إنساني عادل يهدف إلى تحقيق المكسب المتبـادل للذات ولـلآخر، ويـؤمن بضرورة نبذ المبـاراة الصفرية وفكرة سحق الآخر. فالمتفاعلـون بموجب معطيات هذه الثقافة ينبغي أن يتيقنوا بأن الحكمة القديمة القائلة «ويل للمهزوم»، هي حكمة لها مدلولاتها الصحيحة ولكنهم يعلمـون أيضاً أن التاريـخ والتجارب على مدى البشريـة قد أثبتت أيضـاً صحة عكس مثل هـذه الحكمـة، أي أنه «ويل للمنتصر»، وهـذه المقولة ذات المعنى السياقي الخاص من المقولات المنتشرة في أوساط الدبلوماسيين المحنكين. ولقد جاءت أولاً على لسان أحد الحاضرين لمؤتمر فرساي الشهير بعد الحرب العالميـة الأولى والذي سمع آخر يقـول: «الويل للمهـزوم» فعقب عليه مشيراً إلى صعـود نجم النـازيـة في ألمانيـا بقـولـه «والـويل للمنتصر» كـذلك..

وبالرغم من أن السياق هنا يختص بسياق النازية فإن الأمر ينصرف في الواقع على أي منتصر إذا لم يأخـذ بعين الاعتبار منطق العـدل وابتلعته نشـوة النصر وسحق الآخرين. ويُذكـر في هذا السياق أنه بعـد انتهاء الحرب العالمية الثانيـة قال أحد السياسيين الأمريكيين: «سنحول ألمانيـا إلى «حقل للبطاطا»، ولكن زملاءه من المحنكين الدهاة تجنبـوا الخطأ الذي وقع فيه آخرون وطالبـوا بإغداق الأموال على عدوهم السابق حتى أصبح اليوم عملاقاً اقتصادياً.

إنه لمن الأمور الحتمية، وفي ظل هـذه الظروف التي يمر بها العالم أجمع، أن نعمل على نشر معطيات ثقافة التفـاوض هذه والتي تعتبر معطياتها ومنطلقاتها

من صميم ما تدعو إليه عقيدتنا الإسلامية الغراء؛ فهي ثقافة تنبني على خبرات التفاعل الإيجابي وإعانة البشر بعضهم لبعض في طريق النماء والتعايش السلمي.. إذن فالأخذ بمعطياتها سيمكننا من نبذ التناحر والتقاتل التعيس بين أبناء الأمة الواحدة، ولاشك أنها من أهم معطيات العصر لأنها وسيلتنا للتفاوض والتفاعل مع الآخرين الذين يملكون مقومات العلم والتكنولوجيا والتفوق، بل إنها وسيلتنا لترسيخ العقلية العلمية المنهجية الدقيقة التي تحدث التغيير دائماً إلى الأفضل، إذن هي ثقافة المستقبل أيضاً التي ستساعدنا في تبوؤ الدور اللائق بنا في هذا العالم، وتبعدنا عن عصر جاهلية الفكر الذي يريد من يتربص بنا السوء ـ سواء من بني جلدتنا عن نقص معرفة أو من خارج عالمنا العربي الإسلامي من ذوي العقول غير المنصفة ـ أن يجبرنا على أن نعيش في خضمها.. إن أولئك وهؤلاء يتوهمون أننا سنظل جثة هامدة، ونسوا أننا تعلمنا من رسول الله صلى الله عليه وسلم أن نواجه الجاهلية التي أرسله الله سبحانه وتعالى ليواجهها ويخرج هذه الأمة من ظلماتها. لقد واجه الرسول الجاهلية الأولى بالحوار والدعوة لتدبر الأمور، والتذكر في أمور الدنيا وعظمة الخالق في كونه وإبداعه وصولاً إلى الإيمان بوحدانيته والدعوة للنيل من علمه الذي وسع كل شيء سبحانه وتعالى.

لقد واجه الرسول الفكر المطلق والمتعسف إلى أن دحره، وأطلق العنان لطاقات الأمة من بعده لتقيم صرح الحضارة الإسلامية التي وصلت إلى مشارق الأرض ومغاربها، إلى أن حدثت لها انتكاسات وانتكاسات أعادتنا إلى شبه جاهلية أخرى نرى فيها نفس ملامح التعسف والحدة والإطلاقية السطحية والانفعال والإحباط وعدم الأخذ بتلابيب الأمور، حيث لاحوار ولامنطق له.. الأمر الذي أصبح يعزلنا عن العالم المتقدم الذي عمل بمنطلق ما عملت به الحضارة العربية الإسلامية وهي في ذروة تألقها وأمجادها.

إننا اليوم ونحن نواجه جاهلية داخلية من نوع خاص وجاهلية خارجية في

إطـار النظـام العـالمي الجديـد وهي نــوع مختلف. . . نجـد أهميـة أن نتسلح بمعطيات ثقافة التفاوض لمواجهة واحتواء الأمرين لصالح هذه الأمة، وإذا كنا بصدد محاولة التعرف العلمي على ثقافـة التفاوض العالمية فإنه لمن الضروري أن نرصد ملامح حقـل التطبيق العربي وما يموج به من اشتباكـات خاطئة تصرفنا عن الاهتمام بمشــاكل التنميـــة الحقيقيـة، ولا أدل على طبيعـــة مثل هـــذه الاشتباكـات الخاطئة من ملفات ضخمـة «للحوار» المسهب التي تُفتح من آن لآخـر وبمعـدل كبير وتحت مسميـات مختلفـة تـراوحت في طبيعتهـا من أهم الأشيـاء إلى أبسطهـا. . من الحوار حـول «إسـلاميـة المعـرفـة» و «الليبراليـة والديمقراطية» و«التنوير» و«مستقبل القومية العربية» و«إشكالية المصطلحات» وملفات حـوارات بخصوص النقـابات إلى ملفـات حوار حـول «شهادة أمـام إحدى المحاكم» إلى «ملف لقضية ترقيـة أستاذ جامعي» إلى ملفات حوار حول «غرق إحدى العبّارات» إلى ملفات عن «الحاجة فاطمة صاحبة عمارات الموت» أو حتى حول «مسلسل ليالي الحلميـة» بين تفخيم كبير وانتقاد عنيف للمؤلف أو «انتخابات الأندية»، وقصة هذا المرشح «العظيم» والآخر «الحقير» !!. . . عشرات من ملفات «الحوار» تفتح بين الحين والآخر. . . ولامانع ـ بل من المهم والحيوي ـ أن يُفتح الحوار التفـاوضي الإيجابي دائماً، ولكن المشكلة هي أن هذه الملفات تفتقـر إلى حد بعيـد إلى مواصفـات لغة الحوار التفـاوضي الإيجابي التي ينبغي أن يوظفهـا المتحاورون. . إننا وبعـد بحث هذه الملفـات التي سنتعامل معها تفصيلياً في سيـاق آخر وجدنا أنها تعكس بل وترسخ مـلامح لغة للحوار تفتقد مقـومات ومنطق الحوار السليم، وتتسم بكثير من الاشتباكـات الخاطئة التي لابد أن نعمل جميعا على فكها من منطلق معطيات ثقافة التفاوض.

الفصل الثامن

ظاهرة «الحوارات الوطنية» في الوطن العربي ورؤية إجرائية لمسار التفاوض الجمعي

إن المتابع للأحداث التي يمر بها الوطن العربي يجد ترددا عاليا لتعبير «الحوار الوطني». ولاشك أننا بحاجة لمثل هذا الحوار لأنه أصبح أمرا لابد منه لتجنب تفاقم الصراعات من ناحية، والخوض في خطط المستقبل التنموية من ناحية أخرى. ويبدو للمراقب أن الهدف الأول الخاص بتجنب تفاقم الصراعات أساساً هو الدافع الأساسي وراء معظم الحوارات الوطنية في الوطن العربي.

ففي اليمن مثلاً قامت لجنة حوار القوى السياسية بإدارة الحوار الوطني هناك، وكانت النتيجة مثمرة لحين من الوقت، وظلت نتائج الحوار بعيدة عن التنفيذ، ثم فُجع العالم العربي بانفجار المعارك وتحول الحوار إلى طلقات وصواريخ وهدير طائرات ودبابات بين الأخ وشقيق في البلد نفسه، وترددت بعد ذلك كلمات الأسف والأسى كما يحدث عادة في واقعنا العربي، ولابد أن الأمر يرجع إلى أننا وحتى اليوم نجيد الحوار الصوري البعيد عن أي شكل من أشكال الحوار الوظيفي الذي تختفي في إطاره الهوة الشاسعة بين القول والفعل.

وفي الجزائر أيضا نجد ترددا عاليا لتعبير الحوار الوطني الذي جاء متأخراً، ولكنه الأمر الذي لابديل عنه للخروج من الأزمة الجزائرية الراهنة، والمتفاقمة خاصة بعد عامين من حرب شبه أهلية وفي ظروف صعبة تنذر بتطورات مخيفة بين البربر والعرب في الجزائر.

أما في تـونس فهناك حوار وطنـي دائر بين أطراف المعارضـة ، وفي السودان هناك من ينادي بأهمية إجراء حوار وطني للخروج من أزمـة السودان والمشكلة الرئيسية هناك أن الأطراف لايعترف بعضها بالبعض الآخر.

أمـا في مصر فالـدعـوة والإعداد للحـوار الـوطني تجري على قدم وسـاق ، والهدف الرئيسي هو التخطيط للمستقبل ، وكذلك رصد واحتواء عوامل تفاقم الأوضاع الاجتماعيـة ، والعمل على تدعيم سبل الاستقرار والتنميـة . ويضاف إلى قائمة هذه الحوارات الوطنية الراهنة هذا الحوار الوطني الصعب الذي ينبغي على الفلسطينيين بكل عنـاصرهـم الدخـول فيه لتـوحيد مـواقفهم وسياسـاتهم بشكل مـوضوعي بعيـدا عن الانفعال ، بحيث يـوجهون مركـب الأحداث بما يعظم من المنافع من عملية السلام التي دخلوا فيها من ناحية ، والأهم هو قطع كل طريق على صعيد تفاقم الأوضاع والأزمـات التي تنتظرهم بما يؤدي بطريقة أو بأخـرى إلى صراع فلسطيني - فلسطيني . ولعل تنفيذ اتفـاق «غزة ــ أريحا» يكـون بمثابـة المنطلق الإيجابي الـذي تحتشد من ورائه كل جهـود الفلسطينيين والجهـود العربيـة لإكمال هـذا الطريق الشـاق والصعب للـوصول إلى السـلام الشامل والعادل و إقامة الدولة الفلسطينية في نهاية الأمر.

وتبقى هناك دعـوات أخرى للحـوارات الوطنيـة في بقاع أخرى مـن الوطن العربي ، وهو الأمر الطيب الذي لابد أن يكون سائداً لصالح المستقبل .

الإدارة العلمية للحوارات الوطنية

حتى تصبح الحوارات الوطنيـة في وطننا العربي بمثابـة نقطة تحول وانطلاق إلى آفـاق جديـدة في واقعنا السيـاسي والاجتماعي وفي كافـة الميادين ، لابـد أن نحرص على الإدارة العلمية والدقيقة لهذه الحوارات ، ونحـو هذه الغاية لابد أن نفرق أولاً بين مفهومي «الحوار» و «عمليات التفاوض الجمعي» .

فعشرات ، بل في الحقيقة عدة مئـات من المقالات قد طرح كتابها مـايرونه مهماً

بشأن هذا الحوار، كذلك صدرت عدة كتب عن موضوع «الحوار» (١) تناول كتابها الموضوع من عـدة زوايا، وهذه الكتب والمقـالات تمثل ملفاً مهماً لابد أن نستخـدمه الاستخدام الأمثـل ونعتبره بمثابـة بنك أساسي للبيـانات يكـون في خدمـة الخطوة التالية لهذه الحوارات وهي عمليـة التفاوض الجمعي Collective Negotiation، وبمعنى علمي آخـر فإن مـا شهـدتـه سـاحـة تفـاعـلاتنـا إلى الآن يمثل حـالـة التســـاوم Bargaining الذي عـادة مايسبق التفـاوض، والذي لاتكون لـه عادة الصفة الرسمية، ولكن يمثل استكشـافا، لأجندات وجدول أعمال وأهداف الحوار لدى الأطراف والتيارات المختلفة على الساحة.

وهاتـان المرحلتان (التساوم والتفاوض) الجمعيـان هما اللتان تمخض عنهما في المجتمعات الديمقـراطية مخزون كبير من أبحاث مايعـرف بوضع الأجندة أو جدول الأعمال (Agenda - Seting Reseasch) (٢).

ولقد جاءت هذه النوعية من الأبحاث التي تراكمت على مدى ال ٢٥ سنة الماضية في المجتمعات الديمقراطية المتقدمة تجسيداً للتفكير الديمقراطي الحر، الـذي يقـدم الباحثـون من خـلالـه صـورة حقيقيـة ومنصفة لسـوق الأفكـار بخصوص قضايا المجتمع.

إذن وفي إطار ما سبق ذكره، نؤكـد أن تعبير «الحوار الوطني» الذي يثار من آن لآخر في الواقع العربي، دائماً مايصاحبه نقطة التباس رئيسية تتمثل في أن الكثيرين لايفرقون بين كلمـة الحوار أو تعبير «الحوار الوطني» وتعبير «التفاوض الجمعي».. فكلمة «الحوار» ذات مـدلول واسع جداً، وإذا مـا استخدمنـاها، وطالبنـا بإجراء حـوارات وطنيـة، فليس لنا أن نأخـذ على البعض - كما يحدث - أي طـرح لهم في هذا الصـدد. فالحوار وبـداياتـه تتطلب نوعـاً من تعصيف الأفكار والتعـامل مع أوضاع قـائمة وتطلعـات يسعى المتحاورون لتحقيقهـا، وهذا الأمـر ضروري حتى تتبلور «أجنـدة المجتمع التفاوضية». والحوار من هـذا المنطلق يعبر عن مرحلـة ما

قبل التفاوض. فالتفاوض الجمعـي أو الحوار التفاوضي الجمعي هو التعبير الأكثر تحديداً ودقة للمهمة الوطنية المطلوب إنجازها بالفعل في واقعنا العربي، وهذا يعني وجـود سياقـات مكـانية وزمـانيـة وأطراف ممثلـة للمجتمع وتيـاراته المعبره عنـه، وموضـوعات وإجراءات محددة، ويكون لـه ناتج ملموس وملزم يتم التـوصل إليه من خلال عمليات التفاوض.

من هذا المنطلق أحاول أن أطرح أهم معطيات مرحلة «التفاوض الجمعي» والتي من المفترض أن بعض الأقطار العربية بصدد البدء فيها وهي كما يلي:

١ - القيـام بدراسـة تحليل لمحتـوى الكتب والمقـالات الخاصـة بموضـوع «الحوار الوطني» في كل بلد من البلدان العربية لدراسة الظواهر والأمور المشتركة وتحديد الخصوصيات أيضاً، فالمقـالات بل وبعض الكتب التي تناولت موضوع الحوار تمثل مصـدراً مهماً لاستكشـاف رؤية الأطـراف المتحـاورة والقضـايا المختلفـة وأولويات تناولها وأهدافها من الدخول في مثل هذه الحوارات.

٢ - الاتفاق على كيفية إدارة الجلسات وسير عمليـة التفاوض وإدارة الوقت، وهنا من المفضل إجرائياً انتهاج الطريقة التتـابعية والمتداخلة حيث تقرر الأطراف أو لجنـة الحوار الممثلة لهذه الأطـراف قـائمة بـالموضـوعات التي سيتم التفـاوض الجمعي حـولها موضـوعاً تلـو الآخر بحيث يتم منـاقشة الموضـوعات المتعلقـة ببعضها البعض في شكل تتابعي ويفضل أن تتم معالجة المسائل البسيطة نسبياً دون خلاف كبير وبشكل يمكن أن يمثل نمطاً إيجابياً للاتفاق.

٣ - لابد أن تكون كـافة التيارات الفاعلة على السـاحة ممثلة في عمليتي الحوار التساومي والتفاوض بشكل أو بآخر.

٤ - ينبغي إعداد تقارير التقدم اليوميـة وإعداد سجل بكافة الموضوعات التي تتم مناقشتها والوصول بشأنها إلى اتفاق، وكذلك رصد الاقتراحات المقدمة لحل موضوعات من تلك التي تكـون بحاجة لبحث أعمق من المشاركين،

وكذلك إعداد قائمة بالاقتراحات التي تم رفضها، ولكن لايزال هناك أمل في أن تسفر مناقشتها لاحقاً عن نتيجة أفضل. إن إعداد ورصد هذه الأمور يعطي صورة دقيقة عن سير العمل التفاوضي.

٥ - تصنيف الموضوعات المطروحة على جداول الأعمال إلى قسمين رئيسيين: الأول يشمل الموضوعات العامة ذات الاهتمام المشترك مثل الوقوف بحسم ضد الإرهاب والتطرف وهنا لابد أن نؤكد ماذكره الكاتب الكبير «رجب البنا» من أن حقيقة أن الحوار مع الإرهاب مستحيل لأنه أغلق الباب منذ البداية بحكم تكفير الدولة والشعب، وباختيارهم القتل والعنف وسيلة وحيدة لتحقيق الهدف، ولكن الحوار عن الإرهاب هو الضروري وله أولوية كبرى خاصة فيما يتعلق بتناول فكر الجماعات المتطرفة وإبراز الوسائل الراقية والمتحضرة المعبرة عن أصول وجوهر الحوار في الإسلام (٣).

أما القسم الثاني: فيشمل تلك الموضوعات التي لها شقان وبعدان يرتبط كل منهما بالآخر بطريقة عضوية، وهما شق الخصوصية الثقافية والعالمية، مثل موضوع البطالة - وسياسات التعلم على الصعيدين العربي والدولي في ظل الأوضاع الراهنة والمستقبلية - إعداد سيناريوهات مستقبلية بخصوص الأزمات المحتملة وسبل تدعيم وتقييم المواقف التفاوضية الهيكلية مع الهيئات الدولية والدول الأجنبية بما يحقق أهداف التنمية وأهداف الأمن القومي العربي، من أجل مستقبل أكثر نهوضاً ورفاهية على صعيد التنمية المتكاملة. وهذا القسم من الموضوعات يستلزم إسهامات المتخصصين والخبراء الاستشاريين ومراكز الأبحاث المتخصصة والعديدة بحيث يكون أحد أعمال اللجنة بمثابة ربط لجهود هذه الجزر المنعزلة في واقعنا.

٦ - أهمية العمل على تحويل الاتفاقات بعد الوصول إليها إلى ممارسات

وسياسـات، وهذا يتطلب وجـود آليات تنفيذيـة لابد من تحديـدها وربط عملها بإطار زمني محدد لإنجـاز المهام العاجلة، وكذلك مـراعاة أن تكون هناك استمرارية لأعمال هـذه اللجان المشرفة على إدارة الحوارات بخصوص الموضوعات التي تحتاج بطبيعتها إلى نـوع من التفاوض طويل الأجل الذي يحتاج إلى الاستمرارية والمتابعة.

٧ - أن تراعى كل الضوابط التي تجعل من أداء لجان هذه الحوارات نواة لإرساء مفـاهيم ثقافـة التفـاوض الإيجابي التي ينبغي أن تبتعـد عما أسميه بـ «إن وأخـواتها» أي إن التقـريريـة التي يتبعهـا مقـولات عموميـة تتسم بعقليـة التوصيـات التي تصاحب مفهـوم اللجان التقليـدية عندنـا، بل ينبغي أن يكون نهجـاً مختلفاً بحيث تتبنى أسلوب «كيف وأخواتها» من حيث الـدقة الشـديدة وسيـادة العقليـة النقديـة والابتكـارية التي تجيـد القيـام بالمهـام المنشودة وأهمها تدشين أسس «ثقافـة التفاوض» بكل ما تحمله الكلمة من معنى يتعلق باستيعـاب كافة تقنيـات التحاور الإيجابي والمنجز لـلأهداف بشكل نموذجي يحتـذى به، الأمر الذي تعتبر هـذه الدراسة بمثابـة جهد ومحاولة نحو تحقيقه.

الفصل التاسع

الحوار التفاوضي
ودائرة الثقافات السبع

إذا كنا بصدد اعتبار خصوصيتنا الثقـافية والمعضلات التي تواجه عمليات التفاعل الإيجابي، فعلينا أن ندرك ونحن بصـدد التأكيد على «ثقافة التفاوض» ومنطلقاتها ومفاهيمها العلمية، أن علينا إدراك أن معطيات مثل هذه «الثقافة» لابد أن تسـود سلوكيـات أطراف الحوار التفـاوضي، وأن تتغلب على مجمـوعة سلوكيات وأنماط الحوار السلبية في واقعنا والتي تـرسخت في تفاعلاتنا وقضت على عمليات التفـاوض والحوار الإيجابي في أزماتنـا السابقـة. . ولا تزال تعمل في تقويض روح العمل الجماعي البناء وتحقيق نتـائج تفاوضية إيجابية في الكثير من شواغل حياتنـا الاجتماعية والإدارية والسياسـة إلى الآن. . الأمر الذي أدى إلى شيـوع ظاهـرة أسميهـا «بـالتسحلف» في الحركة. . أي أن حـركـة المجتمع اصبحت كحركـة السلحفاة، ليس فقط من نـاحية البطء، بل إن هـذه الحركة ينتابها بين الحين والحين نوع من «البيات الشتوي» أو سمهـا حالة من السكون التام قبل التحرك ببطء شديد مرة أخرى.

لقد قمت بتصنيف مجموعـة السلوكيات السلبية المتكررة في تفاعـلاتنا هذه بعد تحليل ملفات حوار كثيرة تم فتحهـا في واقعنا في الفترة ما بين «ملفات أزمة الخليج» (٤) و «ملفات الإرهاب والتطرف الـدامي» (٥) والمولد لعدة ملفات أخرى خرجت منه. ولقد قـادني التحليل الأولي لهذا الكم الكبير من تفاعلاتنا إلى تصنيف مجموعات السلوكيـات السلبية المتكررة بشكل منتظم تحت عناوين

مـا أسميـه «بـدائرة الثقافـات السبع» وهي «ثقـافـة التنـاحـر»، و «التسلط» و«التآمـر» و «الاستلاب» و «الصمت والغموض السلبي» و «غيبـوبة الماضي» و«تبديد الوقت» .

واستخدام كلمة «ثقافة» هنا تأتي على سبيل المجاز إلى حد ما، والهدف من هـذه التسمية هـو التدليل على أن تـراكم مثل هذه السلـوكيات في اتجاه سمـة تفاعليـة غالبـة قد أصبـح على مدى الأيـام والسنين مترسخاً في سلـوك أغلبية المجموعات الكثيرة الممثلة لكافة التيارات في واقعنا لدرجة تسمح لنا باستعمال كلمـة «ثقافـة» وهي أيضاً الكلمـة التي لها عشرات التعـريفات في القـواميس والكتب المتخصصة والتي تنـاسب هذه التسمية (المجـازية)(٦) . ولعلي أشير هنا إلى أهمية تجنـب مجموعة هذه السلبيات على المدى القصير بـأن يكون ممثلو الحوار التفاوضي الـراهن على درايـة بها وأن يتجنبوهـا ، لأن السقوط في بـراثنها يعني فشل عمليـات التفاوض الاجتماعي والسيـاسي الـراهنة . أمـا على المدى البعيد فعلينا زرع مفاهيم «ثقافة التفاوض» ومحو سلبيات تفاعلاتنا في العملية الإعلامية والتعليمية .

يبقى لنا أن نقدم هنا تعريفات موجزة، وبأمثلة قليلة، لما نعنيه بدائرة هذة الثقافات السبع المتداخلة التي يتعين أن يتم إحـلال ظواهر التفاعل المتمخضة عنها وهي كثيرة ومتنوعـة بمفاهيم ثقافة التفاوض، وهذه «الثقـافات» بحاجة إلى دراسات تفصيلية منفصلة ينشغل كاتب هذه السطور بها .

أولاً : ثقافة التناحر :

وهي ثقافـة تعتمد أسـاساً على مبـدأ المباراة الصفـرية(Zero-Sum Game) التي تهدف إلى سحق الآخر أو نفيه وإقصائه للاستئثار والهيمنة، وهـذه الثقافة تتسم بالآتي :

أ – الخطاب المنغلق على ذاته لكل تيار، الأمـر الذي أدى إلى فقدان أي جسور

للتواصل، وإلى الانعزالية بكافة صورها، وهو ما يكلفنا الكثير على مختلف الأصعدة.

ب - التفنن في تكنولوجيا العداء تجاه «معسكرات الآخرين».

ج - الانفعال والاشتباكات الكلامية وغير الكلامية التي تصل إلى حد حوار الطلقات.

د - استخدام الحجج والبراهين ليس للتدليل على قوة حجة ما بشكل موضوعي، بل للتدليل على خطأ أشخاص وخطأ توجههم الفكري بل والعقائدي برمته.

ثانياً : ثقافة التسلط :

وهي من أكثر الثقافات السبع «تداخلاً» مع دائرة ثقافة التناحر، وهي التي تمخضت عنها الشخصية الاستبدادية في واقعنا التي يكون حوارها أو عدمه إما تعبيراً مقتضباً مجسداً لاستغلالها لسلطات حقيقية ممنوحة لها بحكم الوظيفة أو السياق، أو يكون حوارها مجرد انعكاس لذلك الإرث الموروث نتيجة تأصل ظاهرة الاستبداد التي عمقتها حقبة غياب الديمقراطية، مع وجود نظام تعليمي تلقيني جامد كان أثره الأعظم هو تلقين وشحن أعداد كبيرة من العقول، التي لم تتحرك خارج نطاق منظوماته، بمقولات اتسمت باحتكار الحقيقة. لقد أوجدت هذه الثقافة شخصيات تفتقر إلى التوازن النفسي، فهي قد تستعلي استعلاءً كبيرا على الآخرين، إلا إذا كانوا من ذوي القوة والنفوذ، وهنا نجد خضوعاً وممارسة لأساليب الدونية (غير المتوقعة) في الحوار مع السلطة أو المكانه القوية أو الأعلى (٤).. وهناك العديد من ظواهر الحوار اللاتفاوضي قد تمخضت عن هذه «الثقافة» وهو الأمر الذي سنوضحه في الجزء الرابع... ولاشك أن هناك حاجة ماسة لدراسة تفصيلية عن هذه الثقافه تعنى برصد الأدبيات الكثيرة التي تتعلق بها ولكنها تفتقد المنظور التمازجي

الذي يـوضح دور وملامح الحوار من زوايـا علوم اللغويـات النفسية والعـرقية والاجتماعية. الأمر الذي يحتاج إلى دراسة تفصيلية أخرى (٧).

ثالثاً : ثقافة التآمر :

تمثل هيمنـة صـور التفكير التـآمـري على مستـوى إنتـاج الحوار أو فهمـه واستقباله مشكلة حقيقية نعاني منها إلى أبعد الحدود في كثير من تفاعلاتنا. فما أكثر تلك المواقف التي نمر بها في حواراتنا اليومية والتي نكتشف من خلالها أن متحـاوراً ما قـد أخطأ في تقديـر الموقف أو ظلم الآخرين وظلم نفسـه في واقع الأمـر بسبب التصنيف (التـآمـري) المتسرع أو المتعسف لملابسـات حـدث أو عـلاقـة اجتماعيـة أو سيـاسية مـا، والمشكلـة تكمن هنـا في سيطـرة وهيمنـة الافتراضات أو التصـورات المسبقة لـلأحداث ولطبيعـة العلاقـات على تفكير المتحاور بالقدر الذي لا يسمح عادة بالرؤية المخالفة لمثل هذه الافتراضات أو التصورات المسبقة أو حتى الانطباعات الأولية.. وإذا كان شق المشكلة الأول على مستوى تصنيف وإنتاج الحوار في ظل هيمنة الفكرة التآمرية (ونحن هنا لا ننفي وجـود التـآمـر)، فإن الشق الثـاني هـو ذلك القبـول السريع ودون تحفظ «لمعقـوليـة» ما يقـال ودون تحفظ يـذكـر من قبل ذلك المستمع أو المتلقي لمادة الحوار في أغلب الأحيان.. الأمر الـذي يجعله ضحية التصور التـآمري الوهمي الذي يقوده إلى مواقف خاطئة وظالمة في أحيان كثيرة في واقعنا.

إن تقـديم كـاتب السطـور للتفـاصيل الكثيرة المتعلقـة بأنـواع وصـور التفكير التآمري له سيـاق دراسة تفصيلية قادمة لكاتب هـذه السطور. ولكن تكمن أهمية التعـامل مع السلبيات المتمخضـة عن هذه «الثقـافة» في أنها تمس أهم معضـلات التفاوض وهي مـا يسمى «بمعضلة الثقة والتعـاون» وعمليات إجراءات بنـاء الثقه (Confidence Building Measures) والتي تمثـل أهم ركـائز نسج الأرضيـات المشتركة وفرز وتحجيم مناطق الاختلاف والتباين في الرؤى بشكل موضوعي.

رابعاً : ثقافة غيبوبة الماضي :

إذا كان للحنين للماضي وللذكريات وللتاريخ شيء من الإيجابية إذا ما أحسنا توظيف هذا الماضي خاصة أن من مصادر قوة هذه الأمة أنها، وفي لحظات تاريخية تستلهم القوة والعزم من أمجاد الماضي، ولكن السلبية الخطيرة هي أن يتحول الأمر إلى غيبوبة نعيش فيها وننسى الأخذ بأسباب التغيير، وأسباب استعادة ما كان مجيداً في تاريخنا . . والمتحاورون طبقاً لمنطلقات هذه «الثقافة» يندرجون تحت فئتين، الأولى تراثية أي ترى في التاريخ القديم مرجعا أساسيا يطغى على الأطر المرجعية الراهنة. والثانية أقل «ماضوية» ولكي تجمد نشاطها الذهني والتحصيلي عند نقطة معينة في الماضي القريب والصفات الرئيسية لثقافة غيبوبة الماضي بفئتيها يجسدون الآتي :

١ - تذكر الماضي جيداً ولكن نسيان دروسه بسرعة غريبة.

٢ - ترك أمر المتابعة والتطورات السريعة جداً والمتلاحقة التي يشهدها العالم في كافة مجالات الحياة والاستكانة للأنماط السابقة التي قد تكون حديثة طبقاً لتصور البعض ولكنها أصبحت بالية وقديمة ولاتتماشى ومتطلبات اللحظة الراهنة وسرعة حركة الفكر والتطور الإنساني المتقدم.

خامساً : ثقافة الاستلاب والإحباط :

وهذه «الثقافة» لها عدة ملامح منها الآتي :

١- أن تشعر بأن هناك من حدث لهم نوع من «التنويم المغناطيسي» من قبل أحد أطراف الحوار إلى الحد الذي ينقادون فيه إلى خط ما يحدده لهم آخرون إن كان توجههم سواء سميته دينيا أو علمانيا أو سمه ما شئت . . . أي أنك تتساءل : كيف تم استلاب إرادة هؤلاء بهذه الدرجة ؟! وكيف انغلقوا على نظام قيم معين بصورة جامدة.

٢- هؤلاء «المسُتلبون» ليست لديهم قدرة على رؤية البدائل ويشعرون بالأمان

مع المعروف والقريب لهم، وهم من هـذا المنطلق على استعداد للدفاع عن الوضع الـذي وضُعوا فيه حتى لو كـان خاطئاً، وإلى الحد الذي قـد يدفع بعضهم للكـذب تحت بند «التبرير العقـلاني»!!، وهـم من أكثـر الفئات مقاومة للتغيير. (انظر الفصل الخامس عشر).

٣- المتحـاورون في ظل هذه الثقـافـة عادة مـا يجسـدون حالات من الإحبـاط الشديد تفقدهم القدرة على تبين أي صيغـة فاعلة، ولذا تعكس حواراتهم العـديد من أنـواع التعبير عن الإحباط والشكـوى وتبني أنماط الحوار التي تتسم أحيـاناً بما أسميتـه في سياقات أخـرى بحالـة من «الغفـران العام»، حيث تكون هنـاك مخالفات وأخطـاء جسيمة قـد تصل إلى حالـة ارتكاب الجرائم، ولكنها طبقاً لثقافة الاستلاب تمر دون حساب أو اكتراث، كذلك تتسم الملامح الحواريـة طبقـاً لهذه الثقـافة بما أسميتـه بـ «حـوارات كبش الفداء» حيث يكون المتحاور على استعداد نفسي وذهني لقصر إشكالية ما أو محنـة كبيرة على شيء أو عـامل ما أو على تصرفـات وأفعـال شخص مـا بعينه دون النظـر إلى جذور الإشكاليـة أو للأبعاد والأسبـاب الأخرى التي أدت إليها والتي عادة ما تكون شخصية «كبش الفداء» ليست هي السبب الجوهري في وجودها واستفحالها. وهناك أنماط وظـواهر تفاعلية عديدة في واقعنا قـد تمخضت عن هذه الثقـافة، على سبيل المثـال راجع الجزء الرابع الفصلين الثالث عشر والرابع عشر.

سادساً: ثقافة الصمت والغموض السلبي:

للصمت والغموض آليات ووظائف عديـدة جداً يطرحها علينا خبراء علم اللغويات العرقية (انظر الفصلين الثـاني عشر والثالث عشر من هذه الدراسة) ولكن لآليـات الصمت والغمـوض في واقعنـا خصـوصيتهـا... فهي تـرتبط بآليات اللامباشرة في الحوار (INDIRECTNESS).. واستخدام هذه الآليات

قد يكون له ما يبرره كأدوات حوارية في سياقات معينة. إلا أن ما نسلط الضوء عليه هنا هو إساءة توظيف هذه الآليات في لحظات حرجة في علاقة ما حين يستلزم الأمر الوضوح الكافي والإدلاء برأي حاسم. . وطبقاً للمعطيات السلبية لهذة الثقافة نجد الكثيرين يوظفون آليات الصمت والغموض إما بسبب عجز في توصيل المعنى المراد أو الافتقار لشجاعة المواجهة الصحية أو «للعب على الحبلين» والتأويل والانتهازية طبقاً لظروف سير الأمور.

سابعاً : ثقافة تبديد الوقت :

لاشك أنه ودون الإدارة الجيدة للوقت وشيوع ثقافة ابتذاله، فإننا نفقد الجهد والطاقة والمال الذي قد لايمكن تعويضه. . وهناك ملامح كثيرة جداً يمكننا الخوض فيها للتدليل على معطيات ثقافة تبديد الوقت الناتجة عن العادات الاجتماعية السلبية وسوء التنظيم وإدارة الأعمال. . ولكن هناك أمورا تقنية تتعلق بالقدرة على الإيجاز والتوضيح في الحوار المسموع والمكتوب والتي يفتقدها الكثيرون والتي تحتاج للتدرب (انظر الفصل الحادي والعشرين)، كذلك فإن هناك أنماط «رد الفعل السريع والمنفعل» الذي ينتج عنه خسائر تحتاج إلى وقت لإصلاحها، وكذلك هناك أنماط عكسية مثل «رد الفعل المتأخر» (انظر الفصل الثامن عشر). . وكل من نمطي رد الفعل المتسرع أو المتأخر من الأنماط ذات العلاقة الوثيقة بثقافة تبديد الوقت. . وربما يحضرني هنا ذلك المثال الذي أرسل فيه أحد القواد الكبار لأحد معاونيه خطاباً طويلاً يقول في نهايته «آسف لكتابة هذا الخطاب الطويل، فإنني لم أجد الوقت الكافي لكتابة خطاب قصير»؛ الأمر الذي يدل على أن هناك مهارات كالإيجاز تحتاج إلى تدرب كي لا يأخذ منا الحوار أكثر مما يستحق ونتوه في جدليات الوسائل. . وهنا علينا أن نجتهد في حصر كافة ملامح «ثقافة تبديد الوقت» والعمل على التخلص منها ولعلنا نتخلص من ملامح الجهاز البيروقراطي

الـذي يبـــدد ليس الـوقـت فقط بل والطـاقــة وليس للمـواطن العــادي بل للسياسيين. فهناك وزارات في بعض الدول العربية لها ٣٥ وكيل وزارة وإذا بدأ الوزيـر في مجرد مقابلاتهم فقط دون الـدخول في تفاصيل يمكننـا أن نعرف كم عدد السـاعات المفقـودة. . . إن البيروقراطية في عالمنا العربي بحـاجة إلى إعادة النظـر. . هذا بـالإضافـة إلى أهميـة التخلص من أعراض الثقـافـات السابقـة مجتمعة فهي التي تؤدي إلى ما أسميـه بظاهرة «التسحلف» التي ينبغي القضاء عليهـا حتى نصل في أقـرب وقت إلى نـاتج محدد وملزم يمكننـا من الانتبـاه لما يحدث من حولنا والانطلاق لملاحقة ذلـك الإيقاع «الصاروخي» الذي يسير به المتنافسون والخصوم من حولنا في هذا العالم.

مراجع الجزء الثاني

الفصل الثامن

١ - هناك عـدد من الكتب التي ينبغي أن نستكشف من خلالها رؤية كتابها لمفهوم الحوار وزواياه وأجندته حتى يكون جهدنا في هـذا الصدد تكامليـا وتراكميا من نـاحية وتجديديا وإبـداعيا من ناحية أخرى، وفيما يلي بعض من هذه الكتب :

الحوار الـوطني : تحرير د. أحمد عبـد الله وجـورج عجايبي وهـو كتاب من أول إصـدارات اللجنة المصرية للعـدالة والسلام ويتضمن مشاركـة ممثلة للتيارات السائدة في ساحـة التفاعلات ويخص هذا الكتاب الحوار الوطني الدائر في مصر ١٩٩٤ .

حوار لا مواجهـة : للدكتور أحمد كمال أبو المجـد، دار الشروق ١٩٨٨ ، ويتحدث الكاتب عن آداب الحوار وقواعده الموضـوعية لتحديد مـا أسماه بـ «تحرير الخلاف» وتناول القضـايا الملحة التي تمثل قـدراً مشتركـاً من المصالح العـربيـة تجاه العالم، وتحدث عن رصـد وتسجيل المصـالح والأطماع في المنطقة العربية وقضية الوحدة العربية والتنمية في العالم العربي.

أدب الاختلاف في الإسـلام : للدكتور طه العلـواني، كتاب المعهد العالي للفكـر الإسلامي ١٩٨٧ ، وهذا الكتاب وكذلك كتاب الحوار نـافذة من نور للأميري ١٩٧٥ ، يعتبران من الكتب التي عالجت أمر الخلاف والاختلاف وآدابهما من منظـور المنهجية الفقهية للسلف والضوابط التي كانوا يقيمونها لعمليات الاجتهاد والاستنتاج.

حـوار المشرق والمغـرب : د. حسن صفي و د. محمـد عـابـد الجابـري، مكتبـة مـدبـولي ١٩٩٠ .

إنصـاف الخصـم في القرآن وأثـره الإعلامي : د. عبـد الحليم حفني، الهيئة المصريـة العامـة للكتاب ١٩٨٥ .

حوار الأجيال : د. مصطفى الفقي، دارالشروق ١٩٩٤ .

2. McCombs, Maxwell and Donald show "The Evolution of Agenda - Setting Research: Twenty - five years in the Market place of Ideas", Journal of Communication, spring1993/Vol. 43 No. 2/8 pp. 58:68.

٣ - رجب البنا، « قضية للحوار » الأهرام ١٠/ ٤/ ١٩٩٤ .

الفصل التاسع

٤ - حسن وجيه، حسن لغة الحوار السياسي في الوطن العربي، دار سعاد الصباح ١٩٩٢ .

٥ - المثقفون والارهـاب « لغة التطـرف والأرهاب بين تكنـولوجيـا العدا» و « والمبـدأ الديمقـراطي»، سلسلة كتب المواجهة، الهيئة المصرية العامة للكتاب (ص ٩٠ : ٩٦)، ١٩٩٣ .

٦ - بخصوص الرؤية التفصيلية والشاملة لمفهوم الثقافة راجع الآتي :

- Hassan Wagieh, H. We and The Others: Analytical Framework for Teaching A Course in Culture & Civilization, Faculty of languages and Translation, Al-Azhar University 1990.

- Seelye, Ned Teaching Culture, NTC, Sokokie Illinois 1981

- دكتور على القـريشي : التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي ، الـزهراء للإعـلام العربي ١٩٨٩ ص ٢٠٣ : ٣٠٦.

٧ - هناك مجمـوعة كبيرة من المراجع المتعلقة بـالحقل الببليوغـرافي للدراسات حـول «التسلط» وهذه الدراسـات تنتمي إلى علوم النفس والاجتماع والأجناس واللغـويات التمازجية وبعضها يـركز على مفهـوم السلطـة في المجتمع وبعضهـا على الشخصية التسلطيـة وعن النظـام التسلطي . وهنـاك أدبيات تنتمي إلى الواقع الأمريكي البريطاني بالإنجليزية وبعض الأدبيات العربية وأدبيات تنتمي إلى الواقـع الفرنسي والأوروبي وأمـريكا الـلاتينية ، الأمـر الذي يحتـاج إلى دراسة تفصيليـة وجهد العديـد من البـاحثين المهتمين بهذه الحقول واللغات التـي تصدر بها الأدبيـات وهو الأمـر الذي سيعود بفهم هذه «الثقافة» بالعمق المطلوب علمياً وبتحديد أدق لكيفية انعكاس ذلك على أنماط الحوار والممارسة في واقعنا وعالمياً أيضاً .

الجزء الثالث

ظواهر ومفاهيم تفاوضية بين العالمية والخصوصية الثقافية

تمهيد :

بعد رصد الملامح العامة «للثقافات السبع» بالجزء الثاني، التي تعتبر بمثابة الرحم المولد لملامح وظواهر تفاوضية، أو لا تفاوضية عديدة في واقعنا، نحاول في هذا الجزء أن نقدم عدداً من الظواهر والمفاهيم التي ترسم ملامح الحوار التفاوضي في مجال إدارة شؤوننا اليومية في عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي.

وفي معرض تناولنا لهذه الظواهر نتعرض بالتفصيل لمفاهيم تفاوضية سواء من تلك التي ذكرناها في الجزء الأول الخاص «بثقافة التفاوض من منظور عالمي «أو مفاهيم أخرى ساقتها إلينا دراسة وتأملات ظواهر الحوار في واقعنا العربي، وذلك لتسليط الضوء على تلك التفاعلات التي نوظفها في تفاعلاتنا مع الآخر من بني جلدتنا، أو مع الآخرين من الثقافات الأخرى.

إن الرؤية التحليلية لهذه الظواهر والمفاهيم الخاصة بملامح الحوار ومنطقه من شأنها تجنب السلبيات التي تمارسها، وفي أحيان كثيرة بصورة لا شعورية، وتتناقض مع فكر وثقافة التفاوض الإيجابي البناء.

الفصل العاشر

ظاهرتا «الانقضاض» و«مراوح الرمال» ومفاهيم موضع تفاوض في واقعنا

أولا : عن الليبرالية و«إسلامية المعرفة» :

إن ما يجمع بين مفهـومي «الليبرالية وإسلامية» المعـرفة، في سياقنا هـذا هو طبيعـة بعض الحوارات المختلفـة التي ترددت فيهـا الفكـرتـان كلا على حـدة. وسوف أتناول الأمر هنـا من زاويتين محددتين نتأمل من خلالهما ما يجمع الآن بين المفهومين وربما مـا يجمع أيضا - وكما ذكرت آنفـاً - بين مفاهيم أخـرى متعددة مشتركة أو متباينـة، والزاويتان تتعلقان بظاهرة «الانقضـاض» في الحوار كظاهرة شـائعـة في التفاعـلات التي صـاحبت كـلا من مفهـومي «إسـلامية المعـرفـة» و«الليبرالية». أما الزاوية الأخـرى فنطل من خلالها على مفهوم الليبرالية الجديدة في سياقها العربي الإسلامي، والدعوة للحوار بخصوص مبادئها، فهذا هو الأمر الذي يعتبر من المستجدات على ساحة تفاعلاتنا الثقافية في الوقت الراهن.

ظاهرة «الانقضاض» في الحوار:

بخصوص هذه الظـاهرة نلاحظ أنها أصبحت شائعة للغـاية، وتوظف من قبل المتحـاورين في كثير من حواراتنـا، سواء كان الحوار عـن أهمية أو عدم أهميـة «الكوكاكـولا» أو «الشبس» كمنتجات غذائيـة، أو في حوارات تعنى بتقييم أسـاليب التفـاوض بين شخصيـات رحلت عن عـالمنـا، أو

بخصوص بعض القضايا أو القوانين. وما أكثر وضوح هذه الظاهرة عندما نتحدث عن مفاهيم أخرى معبأة أكثر بالمعاني والتبعات مثل «الديمقراطية» و«الليبرالية» «والتنوير» و«إسلامية المعرفة». وربما لهذا السبب لا ينقطع سيل تعريف وإعادة تعريف هذه المفاهيم إلى الآن في كتابات ومقولات كثيرة على صعيد التيارات المختلفة.

ولكن ما المقصود بظاهرة الانقضاض في الحوار من المنطلق العلمي؟

المقصود هنا هو ملاحظة اختلال في مبدأ الإيقاع الطبيعي للتعاون Coop-eretive (Principle) بين المتحاورين(١) عند سماعهم تعبيرا أو لفظا معينا يصحبه بدء تحريك لمشاعر تثير مستويات مختلفة من المعاني، وتستحضر نوعا من الحالة التصارعية بين أطراف الحوار. وسبب حدوث هذه الحالة يرجع لعدة عوامل تظهر ملامحها في الحوار، ومن المهم تعرّفها إذا أردنا استئصالها من جذورها وأهم هذه العوامل التي نرى لفت النظر إليها على سبيل التركيز هي:

* أحادية الفكر والانغلاق المتسلط الذي عادة ما يمارس بصورة لا شعورية أساسا، ويذهب على فكرة ما دون محاولة التعرف العلمي الهادىء على ما يريد أن يقوله الآخر أو على ما يطرحه بالعمق المطلوب، ومن ثم يكون هناك افتراض مسبق ثابت لأي حوار، وبالتالي يكون الانقضاض في النهاية هو طابع هذه النوعية من المتحاورين عند مواجهتهم بفكرة جديدة أو مخالفة للفكرة التي يقتنعون بها أو تكون موجودة لديهم بشكل مسبق قبل بدء الحوار. وللأسف فإن ظاهرة «الخطابات المنغلقة» ظاهرة عالية التردد في تفاعل التيارات المختلفة في واقعنا الثقافي وفي تفاعلات النخبة قبل العامة، وهي انعكاس بمعنى أدق وأوضح للملامح الرئيسية لثقافة التسلط / الاستبداد.
* امتلاك البعض جزءا من المعلومات أو المعرفة مع عدم الإدراك بأن ما لديهم هو مجرد جزء منها فقط، ومن هذا المنطلق «ينقض» المتحاور على مقولة الآخر فيدمغها بالتعميم والتبسيط الزائدين.

* عدم وجود ضبط لكثير من المصطلحات (وهذه إشكالية عالمية) ولها وجهها في خصوصية تفاعلاتنا الثقافية والإصرار هنا يكون على التصيد الحرفي لبعض المعاني وعدم التركيز على الجوهر. . حتى بعد شرحه وتوضيحه أحياناً. .

* هناك عامل رابع وهو كراهية طرف طرفا آخر، وعدم الامتثال للرأي الأصوب، وهو من أصعب العوامل من ناحية معالجته. فهنا دائما ما يدخل أحد الأطراف أو إلى ساحة الحوار بأجندة غير معلنة مفادها «نعم . . إن الاختلاف يفسد للود ستين قضية!!»

بعد هذا الرصد للعوامل التي تتسبب كلها أو بعضها في شيوع ظاهرة الانقضاض في الحوار أود أن أطرح أمثلة بعينها، ونعود الآن إلى الفكرتين المطروحتين آنفا فنقول أولا: ما يخص مفهوم «إسلامية المعرفة»، حيث يصاحب تداول هذا المفهوم حالات تتجسد فيها ظاهرة الانقضاض من قبل التيارات بمختلف مسمياتها، بما فيها البعض من التيار الإسلامي ذاته، وهنا قد ينقض هذا المتحاور أو ذلك قائلا: لا داعي للاهتمام بهذا المفهوم لأنه لا يصح أصلا وصف أو صبغ المعرفة بأنها إسلامية أو مسيحية أو كافرة. فالمعرفة هي المعرفة، وينقض البعض الآخر قائلا: إن التعبير يوحي «بأسلمة المعرفة» أي نسبها إلى الإسلام والمسلمين (عنوة)، وبالطبع هذا يتعارض وتعاليم القرآن الكريم. حيث يقول المولى سبحانه في محكم آياته: ﴿ولا تبخسوا الناس أشياءهم﴾، والأمر هنا بخصوص الناس. أي ناس وكل الناس. لقد كان أمر هذه الانقضاضات يرجع أساسا إلى ما يرجى به التعبير في ذهن البعض ومن منطلق المعرفة الجزئية وبسبب انغلاق الخطابات أحيانا أو التربص أو الانفعال الزائد دون إعمال الاستماع المتعمق واللازم لفهم حقيقة التعبير الذي لا بد أن يعني في جوهره أن الإسلام يحثنا على المعرفة. . فإسلامية المعرفة هنا أن القاعدة العامة هي الحث على معرفة الكيفية الدقيقة لكل ما يعيننا في تنظيم وتدبير شؤوننا

المختلفة والعمل على اكتساب المعرفة والعلم، فالله سبحانه وتعالى يقول ﴿قل سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق﴾ والنبي صلى الله عليه وسلم ويقول «اطلبوا العلم ولو كان في الصين» أي دعوة لنا لكي نحصل على العلم والمعرفة حتى ولو كان ذلك في الصين أو من الصينيين أو غيرهم. إذن فحقيقة المفهوم تحثنا على العلم بالمعنى الواسع والاجتهاد وإعمال العقل وعدم الاستحواذ أو بخس الناس أشياءهم ويتضمن المفهوم أيضا معنى أن توظف المعرفة والعلم بما لا يتعارض وتعاليم الدين الحنيف، ولكن كما ذكرنا إن المشكلة أو الخطأ يكمن في قصور فهم البعض واختزالهم المتعسف للمفهوم واتخاذهم من هذا الفهم الخاطىء منطلقا للانقضاض.

الانقضاض وموضوع «الليبرالية» عند بوش وديكاكوس و«الأفنديات» عند السادات!!

إذا كانت ظاهرة الانقضاض تتجسد في التركيز على حرفية المعنى أو جزئية المعرفة وتجاهل السياق، فمن المهم أن نستعرض معا المعاني المتعددة للمصطلح في السياق الأوروبي والأمريكي الذي نشأ فيه أولاً، وهنا أبدأ هذا العرض الموجز باستدعاء حدث من أطرف الأحداث التي شاهدتها أثناء وجودي في الولايات المتحدة وقت الحملة الانتخابية بين الرئيس السابق جورج بوش ومنافسه مايكل ديكاكوس، حيث اتهم جور بوش منافسه بأنه ليبرالي (Liberal) وكان جورج بوش يشدد في نطقه على مقاطع الكلمة أثناء حملته، وكنا نندهش ونترقب رد فعل المنافس (مايكل ديكاكوس) الذي كان يقول أنا لست ليبراليا (بالمعنى الذي كان يقصده بوش) وكأنه يدفع عن نفسه تهمة. وتدور المناقشة ونكتشف أن المعنى (بشكل التهمة) قد دخل إلى حيز الوجود والاستعمال اللغوي على الساحة الأمريكية (رغم أن أمريكا هي معقل المبادىء الليبرالية) بسبب سياق مسبق وخاص في الحملة الانتخابية حينما هاجم بوش مايكل ديكاكوس قائلا إنه

«ليبرالي» يبيح الإجهاض ويتعاطف مع المخنثين. فالسياق الذي حدد معنى التهمة هذا هو سياق فرضه أحد المحافظين الأقوياء (بوش) والذي كان يعارض إباحة الإجهاض، ويحتقر المخنثين من منطلق القيم الدينية التي تربى عليها في مؤسسة واسب المسيحية. وبدلا من أن يردد بوش كل هذه القصة كل مرة أثناء حملته قرر أن يركز على كلمة «ليبرالي» بتشديد صوتي جعل للكلمة معنى التهمة.. (نتذكر هنا أن السياسيين يستطيعون فرض الكثير من المعاني المستجدة على ألفاظ قديمة، فالرئيس السادات قد جعل من كلمة «الأفنديات» إشارة للنخبة المعارضة له والتي اتهمها بانعزالها عن فهم وقائع العالم والسياسة)فإذا كان هذا هو معنى كلمة ليبرالي في سياق حملة انتخابية شهيرة تركت بصماتها على الاستعمال اللغوي للفظ إلى الآن في الولايات المتحدة.. فهناك معان كثيرة ومتعددة للمفهوم في السياقين الأمريكي والأوروبي نستعرض منها الآتي: Liber-al (Education) وهو يعني أساسا التعليم غير الحرفي، أي تعليم الثقافة والإلمام بالمعارف الإنسانية والفنون والموسيقى ومن جامعات أو مدارس ذات سمعة عريقة، الأمر الذي ارتبط أساسا بالطبقة التي كانت دائما ممثلة لدعائم الحكم، فالمصطلح في سياقه الأمريكي (التعليم الليبرالي) يختلف أساسا عن مصطلح التدريب الحرفي، وهذا المفهوم في حالة خفوت الآن على ساحة التفاعلات. أما تعبير الليبرالية الفردية أو ليبرالية الفرد فهو يعود إلى المفكرين جون لوك وهوبز، واتباعهما، والمفهوم هنا مرتبط بصعود فكرة الرأسمالية واقتصاديات السوق (Mar-ket Economy) وما يستتبع ذلك من التركيز على مفاهيم مثل:

- الإيمان بقيمة الفرد وحريته وحقوقه إلى أبعد الحدود.
- أن للفرد حقوقا خاصة لا تمنحها الحكومة له، ولا بد من حمايتها من جور سلطة الحكومة، وكذلك وجوب وجود ضمانات تمنع جور سلطة الحكومة على مثل هذه الحقوق.
- شيوع روح العالمية، وذلك بتبني روح تقبل الآخر وتحمل الاختلافات

في قضايا الأخلاق والدين .

- ديمقراطية الحياة في المجال الصناعي والنزوع للامركزية .

وبالإضافة إلى ما ذكرناه من معان فهناك معنى آخر لليبرالية يعني التمسك بما هو ممكن التحقيق في ظل التعقيدات التي تصاحب موقفا ما . كذلك هناك ما يقال عن بلورة المفهوم إلى أحزاب ، وهنا نجد أن هناك ما يسمى بالحزب الليبرالي في إنجلترا وقد أنشىء عام ١٨٧٧ كرد فعل لحزب المحافظين ، وهو ضعيف في تأثيراته السياسية على الساحة البريطانية خاصة بعد صعود حزب العمل للساحة . أما في الولايات المتحدة فلا يوجد حزب «باسم الحزب الليبرالي» ولكن الدستور الأمريكي يلزم الحزبين الرئيسيين (الديمقراطي والجمهوري) بتبني المفاهيم الليبرالية التي نص عليها الدستور الأمريكي . وهذه المفاهيم متأصلة في الواقع الأمريكي(٢) إلى الحد الذي جعل فوكوياما يعتقد بأنها نهاية التاريخ .

إننا وبعد هذا العرض التفصيلي للمفهوم في سياقه الغربي ننتقل لاقتفاء أثره في السياق العربي والإسلامي ، فهناك آراء متضاربة عن المفهوم، الأمر الذي دعا الكثيرين لكتابة مقالات كثيرة عنه ، وأهمية العودة إليه بالتركيز في هذا المقال ترجع إلى محاضرة مهمة ألقاها د . سعيد النجار مؤخرا، وتعرض فيها لتلك التحديات التي تواجهها عملية التنمية في مصر، وقدم من خلالها برنامجا علميا يهدف إلى التعامل الإيجابي مع المعضلات التي تواجهها مصر في التسعينيات ، وصاحب هذه المحاضرة الدعوة إلى جمعية جديدة (النداء الجديد) الهدف منها التفاعل من خلال الندوات والمحاضرات حول هذه المفاهيم التي تندرج تحت ما أسماه «بالليبرالية» الجديدة ، ولقد كان دافع د . النجار ، أننا تخلفنا كثيرا عن ركب التقدم ، وأن الحل طبقا لرؤيته المتخصصة والتي أعلن عنها منذ سنوات طويلة في كتبه ، تنبع من أهمية وضرورة تحقيق التحرير الاقتصادي والتحول من القطاع العام إلى الخاص

والتحول من التخطيط المركـزي إلى آليات السـوق، وتحديد نطـاق ذلك ووظيفته في ظل الاقتصاد الحر وتحرير القطاع الزراعي الليبرالي.

إن الجديد في «الليبرالية الجديدة» كما اقترحها د. النجار هو الاهتمام بمبادىء العدالة الاجتماعيـة إلا أن هذا الأمر يستلزم توضيحا تفصيليـا من وجهة الكيفية الدقيقـة، وكذلك قضايـا البيئة التي تنتهك أوضاعهـا إلى أبعد الحدود في مصر وأهمية أن تلـزم مصانعنا والأفراد بقـواعد صارمة للحفـاظ على البيئة، حيث إن معـدلات التلوث في الجو وفي ميـاه النيل أصبحت من الأمـور التي تمثل تهديـدا حقيقيا لنا جميعـا، وبالتالي لأي جهود تنمـوية. ولقد ركز د. النجـار على أهمية مراعـاة سياق الرسـالة التاريخيـة لمصر في العالمين العربي والإسـلامي، وأهمية أن نركز على الأخذ بمكتسبات العقل في ميـدان العلوم الاجتماعية والطبيعية وثمارها التكنـولوجيـة إذا أردنـا للبلاد الإسـلامية العـزة والقـوة في المواجهة مع الحضـارة الغربيـة لقد اختتـم د. النجار محاضرته بـالتركيز على أهميـة التحاور الموضـوعي بخصوص الأفكـار التي أشار إليها(٣)، وفي سيـاق هذا الفصل نـؤكد أن أهـم متطلبـات هـذا الحوار هو التمسـك بالأسس العلميـة لعمليـة التحـاور وتجنب السقـوط في براثن السلبيـات الشائعـة التي أثـرت سلبيا في عملنـا الجماعي وفي عملية التقدم وروح الفريق الواحد. وظـاهرة الانقضاض بعواملها المتعددة التي أشرنـا إليها مـا هي إلا واحدة من مثل هـذه السلبيات التي لا بـد أن تختفي من حـواراتنا المستقبليـة. والعمل بمقتضيات ثقـافـة التفاوض ومعطيـاتها من أهـم التوجهات نحو تحقيق هذا الأمر.

ثانيا: الاختلاف حول «التنوير»:

كأي مصطلح نتحاور بخصـوصه في حـواراتنا من أجل التقـدم والبناء نلاحظ أن نهاية التحاور حول الكثير من الموضوعات ينزع إلى جذب الأمور

إلى نقطة البدء مرة أخرى، ولم يكن الحوار حول مفهوم «التنوير» في جلسات عديدة في ندوة عن التنوير بين مصر وأوروبا، وكذلك في سياقات تفاعلية أخرى حول مفهوم التنوير استثناءً من هذه القاعدة المؤسفة، التي لا بد ألا نيأس من محاولة الإسهام في وضع حل لها بكل السبل والوسائل الممكنة في العملية التعليمية والإعلامية.

وسوف ألقي الضوء هنا على قضيتين في آن واحد: الأولى هي القضية المشار إليها آنفاً بخصوص بعض السمات السلبية للتفاعل بسبب غياب الإدراك العلمي الدقيق لمبادىء الحوار، ويصاحب هذا إثارة قضية الحديث عن موضوع «التنوير» الذي يمثل في حد ذاته قضية مهمة جدا تحتاج إلى استكمال الحوار على نطاق يسمح ببلورة المنطلقات التي ينبغي أن يشترك في صياغتها الجميع من المهتمين، لأنها ليست حكرا على مجموعة معينة بالتأكيد. وبداية نحو هذا الاتجاه أتعرض لبعض الظواهر السلبية التي تشكل آفة رئيسية تتسبب في شيوع تلك الاشتباكات الخاطئة التي أشرنا إليها في سياقات سابقة حيث يحاول متحاور ما أن يوظف العديد من الاستراتيجيات اللغوية النفسية والاجتماعية بشكل مكثف، يهدف أساسا إلى تأكيد أجندة ثابتة ومسبقة، بحيث لا ينتظر ناتج التفاعل الذي هو بالضرورة تحاور وتصارع أجندات ومفاهيم وتصورات مخالفة أو مختلفة من قبل المتحاورين، لكي يتبنوا أكثرها منطقا وعدلا في نهاية الأمر دون حدة أو احتداد، وهذا هو المعنى الصحيح للحوار الإيجابي، وللتثاقف الذي يمثل جوهر ثقافة التفاوض.

إن سمات ظاهرة الانقضاض هذه ظهرت وتظهر واضحة من خلال آراء بعض من الأساتذة الذين ذهبوا إلى أن تعبير «التنوير» و«الحداثة» «حرام». كما أنها ظهرت وتظهر عندما يؤكد البعض الآخر - وبشتى الطرق - أن التنوير الحقيقي والعملي هو أن تكون مصر مثلاً جزءا من أوروبا، وبمعنى آخر أن

أسس حركة التنـوير ومنطلقاته التي ظهرت في القرن السـابع عشر بأوروبا ، وما لحقها من ممارسـات هي المنطلقات التي ينبغي أن تؤسس وتستمـر عليها عملية التنويـر في مصر وإلا فليس هناك تنـويرا ! . . فطبقـا لأنصار التنـوير الأوروبي فقط يكـون علينا أن نقلـد وننقل ونتلقى مـادام ليس لنا إسهـام فعلي ، وينتهي الأمر عنـد ذلك الحد المبخس لحقـائق التاريخ وللخصـوصية الثقافيـة والمحبط والمصدر لهزيمة الذات للأجيال التي يحاولون تلقينها مفهوم «التنوير» . !

وإلى هنـا يستمر الحوار، ولا بأس ، فلكل محكمـة في رأسـه ، ومن حق الجميع أن يـدلي بما لديـه مهما كان الـرأي مـا دمنا قـد اتفقنا على مبـادىء التحاور، ولكن لنرى ماذا حدث عنـدما تم تفنيد هذا الرأي «الأوروبي» في ندوة (التنوير بين مصر وأوروبا ١٨٨٢)(٤) لقد قام هذا التفنيد على أسس ومنطلقات مفـادها أن مصر لها خصـوصية ثقـافية ، وأن عـالميتها ودورهـا المتميز في عـالم الأمس واليـوم يجيء من خلال هـذه الخصوصيـة وحيثياتها الدقيقة وأننـا يجب أن نعني بالنظرة الأكثر شموليـة أنه من المتعين علينا أن نستـوعب إيجابيـات منطلقات التنـويـر في أوروبا . ولكـن علينا أيضـا أن نبحث في مدلول مفردات أخرى ذات علاقة بفكرة التنوير في الواقع العربي والإسلامي ، وأن نـرصد من هذا ومن ذاك ما نـراه مناسبا ومتسقاً لصيـاغة أسس التقدم في جميع الميادين بما يتلاءم وخصوصيتنا الثقافية وروح العصر معاً . بحيث نؤكد على جانب التفكير العقلاني إلى أبعد الحدود الممكنة من ناحيـة ، والجانب الروحي وجـوهر الإيمان معاً دون طغيـان لسلطان العقل بلا حدود والـذي يؤيده «فريق التنوير الأوروبي» العـربي ، والذين يرددون ما نادى به بعض مفكري أوروبا . وهؤلاء يتنـاسون أن هناك حركات فكرية أوروبية قد انتقدت مفكري التنوير الذين يتجاهلون أهمية الجانب الروحاني في معـالجة الكثير من المشـاكل الاجتماعيـة ، مثل إمكـان الحيـاة والموت

والإحباط والمصير وغيرها فيا بالنا بمنطقتنا مهـد الديانات كلها. إن إغفال الجانب التنويري الروحاني يؤدي بلا شك إلى تقويض الحضارة.

وهنا يقول الأفغاني «إن التقدم لا يمكن أن يكون إنسانيا وأخلاقيا إلا إذا استند على أساس روحي، وأن الغرب لم يتفوق على العالم الإسلامي إلا بـآلاته وقوته المادية، أما التقدم الحقيقي فالشرق والغرب لا يـزالان بعيدين عنه، والبشرية كلها تأخرت وتراجعت عندما تخلت عن جذورها الروحية»(٥) وأخيراً لماذا لا نسأل فريق سلطان العقل بلا حدود عن كيفية معالجة آثار حدث مثل حدث الزلزال المعنوية مثلا، والتي لا علاج لها إلا بحوار من النوع الذي يؤكد على حدود سلطان العقل البشري وقدرة الله سبحانه وتعالى وما قدره لكل إنسان، وسمات مثل هذه النوعية من الحوار سنجدها تخرج من رحم فكر مثل فكر «الرشد العرفاني» أو «مفهوم الأنوار» الذي طرحه الغزالي في رسالته بعنوان مشكاة الأنوار(٦) والتي تمثل مثالاً لأفكار التنوير في واقعنا الإسلامي، والتي أسس من خلالها فلسفته في الإشراق، والتي تذهب إلى أن النور الحق هو الله سبحانه وتعالى، وأن الوصول إلى معرفة الله هو نشاط عقلاني لأرباب البصائر الذين يستطيعون أن يستكشفوا حقائق الكون لكي يصلوا إلى معرفة الله، ولكن كيف يطرح مثل هذا المفهوم التنويري وهذا النموذج غير الأوروبي؟! فهنا ينقض أعضاء فريق «التنوير الأوروبي» على طارح فكرة المزج الروحاني والعقلاني لإفهامه حجم الخطأ والتناقض الذي وقع فيه، وتتعدد سمات ظاهرة الانقضاض في الحوار، ولكن أهم هذه السمات يكمن في تقطيع النص إلى قطع صغيرة لإخراج الفكرة الرئيسية عن السياق الأصلي لها، فبمجرد سماع البعض من أعضاء فريق «التنوير الأوروبي» لكلمة «الأنوار» وكلمة الغزالي، فإذا بهم ينتقدون نقاطا أخرى عديدة قالها الغزالي وقد يكونون على صواب في نقدهم لهذه النقاط، ولكن لم يتعامل معها نهائيا النص المطروح والمنتقد من قبلهم في تلك الندوة..!!

من الغزالي إلى الجيولوجيا!

إن مثل هذه الأمثلة للانقضاض العشوائي متكررة في حواراتنا، فعلى صعيد الأحداث الراهنة: كان أحد الجيولوجيين قد بدأ تحليله للزلزال بقوله: إن بحيرة السد العالي «بحيرة ناصر» هي السبب. وقبل أن يعي المستمع ماذا يريد أن يقوله هذا الخبير إذا بهذا المستمع يعقب على تحليل الخبير الذي لم ينتقد الحقبة «الناصرية» من بعيد أو قريب ويقول: «يا أخي ليس هذا وقتا للتهجم على الإنجازات الناصرية» وإذا بالجيولوجي يهز رأسه تعجباً واندهاشاً فما قاله كان رأيا أو اجتهادا علميا فقط، فكل ما كان يشير إليه هو فعل البحيرة التي صادف أن تحمل اسم الزعيم عبدالناصر. وربما كان هذا الجيولوجي من أكثر المحبين للزعيم عبدالناصر.

ظاهرة مراوح الرمال

إن ما أشرنا إليه في المثال السابق من «الاختلاف حول التنوير» يلقي بظلاله على أحد ملامح ثقافة التسلط/ الاستبداد الرئيسية في الحوار، والشائعة في العديد من ملفات الحوار التي تعج بها ساحتنا الثقافية، وهو«التصنيف» المتسرع الناتج أساسا عن حالة انفعالية ممتزجة بنقص في المعلومات أو مبنية على وهم أو مفتقدة لرؤية شاملة تعبر عن عدم دراية بالتعقيدات المصاحبة لموقف ما لا يفرق فيه هذا المتحاور أو ذاك بين الصالح والطالح، وبين الخاص والعام، وبين أولويات السياق وحدوده، وهنا قد يكون الأمر متسما بحسن النية، ولكن هنا، تصتيفا آخر في هذا الصدد بعيداً عن أي حسن للنية، وهو «التصنيف المتعسف» والأمر هنا يتعلق «بمعسكرات الحوار» أي أن يصنف المتحاور نظيره الآخر بالصورة التي تأخذه، وتضعه في معسكر الأعداء أو الخصوم، حيث تبدأ «مباريات التناحر» التي يبدو أن البعض قد اعتاد النزول إليها لدرجة «الاستمتاع»، ومن هنا نتطرق لظاهرة ما قد نسميه «بمراوح الرمال» والوقود

الـرئيسي لهذه «المراوح» هـو التصنيفـان «المتسرع» و«المتعسف». . ولكن مـا المقصـود بهذا المصطلح؟ المقصـود هـو أن هـذه النـوعيـة من الحوارات تتصف بتطورها بشكل تصاعدي يتضمن الخطوات التالية:

١ - يتبادل طرفا الحوار الحجج والبراهين التي عادة ما تصطدم بجوهر معتقدات كل طرف الفكرية أو العقائدية من الوهلة الأولى.

٢ - لا يترك أحد الأطراف أو كلاهما أي فـرصة أو مجال يمكن معه استمرار فتح قنوات الحوار الموضـوعية التـي تحفظ ماء وجـه الطرف الآخـر إلى الحد الذي يسمح للطـرفين أو أحـدهما بالاتفـاق وتـدارك الخطأ أو قبـول وجهة النظـر الأخرى بـالأسلوب اللائق، وهنا تلعب «لغـة الأباطرة» دورها، فيقـوم أحد طرفي الحوار» بإغلاق كل المنافذ على الطـرف الآخر فتتحول المسألة إلى مسألة بقاء معنوي يتفاقم معها الصراع.

٣ - تستمـر عملية استخـدام البرهنـة لا لحل المشكلـة ولكن لتشـويه «الآخـر» ويكون التركيز على الأشخاص وليس على المشـاكل ذاتها، وتتجلى هنا عقدة الاستهداف في صور متعددة.

٤ - يبدأ كل طـرف في حشد أطراف أخرى، ويعلـن حالة من «التعبئة العـامة» لمواجهـة الطـرف الآخـر، «للمعسكر» الـذي حشـده وتتجلى صـور عقليـة التحريـض والتحريض المضـاد، وهنا تبـدأ «المراوح» عملها فنـرى حججا وبراهين تستخدم للقفز من موضوع لآخر بصـورة توليدية مكثفة حتى يبتعد الأمر عن قصر النقاش في حدود الموضوع الأول الذي بدأ به الحوار، ويصبح الأمر مماثلا للمروحة أو المراوح التي تصطدم في أرتال الرمال فتتناثر «الرمال» «أي الموضوعات هنا» في أماكن متفرقـة لا يعرف أحد مداها أو اتجاهها. إن تحليل موضوعات ملفات الحوار التي نشـاهدها بين الحين والآخر، وبصورة متكررة في دراسة خاصة سيعطينا صـورة لم نكن لنتوقعها عن مدى اتجاهات «حوارات مراوح الرمال».

الفصل الحادي عشر

أنواع وآليات الأسئلة في عمليات التفاوض الاجتماعي والقضائي والسياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية

إذا ما تأملنا مـا يبدو عابرا في واقع تفاعـلاتنا العربية اليوميـة لجذب انتباهنا كيف يوظف كل منـا الأسئلة في الحوار اليومي وكيف يوظفهـا الآخرون. وهنا إذا مـا سلطنا كـاميرات تحليل الحوار لوجـدنـا أن الأسئلة هي وسيلتنـا لفتح الحوار وتحويل موضـوعه إذا أردنا، وهي الـوسيلة التي نراعي بها الآخـرين ونرحب بهم عندما نسألهم عن صحتهم وأحوالهم بصورة طيبـة وتلقائية، وهي وسيلتنا أيضا لتعرف أخبارهم وأخبار الدنيا من حـولنا، وهى وسيلتنا لاستفزاز بعضنا البعض أحيانـاً، وهي وسيلتنا أيضاً لاستجـواب ومحاصرة بعضنا للبعض الآخـر بأسئلة قد تمس أدق الخصـوصيات في السيـاقات المختلفـة. إن من أكثر الإشكـاليات تعاسـة في الواقع العربي أيضـاً أن البعض منا لا يستطيع تكوين وإثـارة السؤال الصحيح، وفي الوقت المناسب مع مراعاة الحرص الواعي لأولويات الحوار وماذا يقـال ومـا الـذي ينبغي ألا يقـال. مـن هنـا ننطلق إلى عـالم خبراء اللغـويـات الاجتماعية وعلماء النفس والاجتماع لنخوض معهم، وفي ظل أبحاثهم وأفكارهم وبصورة مبسطـة إلى ما اهتدوا إليـه في تحليل الأسئلة وعملية تـوجيهها في الحوار التفاوضي الاجتماعي والإداري والسياسي، وهنا سنعالج النقاط التالية:

كيف يمكنك الاستفادة من الأسئلة في نجاح التفاوض مع الطرف الآخر؟

وللاستفادة من عملية توظيف الأسئلة علينا أن نلاحظ أن استخدامنا للأسئلة في عملية التفاوض قد يكون لهدف أو عدة أهداف، منها جذب الانتباه، الحصول على المعلومات، إعطاء معلومات، اختبار صحة المعلومات، إثارة التفكير، تنشيط المناقشة، الوصول إلى نتيجة، تغيير مجرى الحديث، كسب الوقت، إضاعة الوقت، لإرباك المفاوض، لحصار الخصم واستفزازه . . إلخ .

كذلك يجب أن يسترعي اهتمامنا من هذا الذي يوجه إلينا الأسئلة، وكذلك عملية المبادأة في توجه الأسئلة، ومن هذا الذي يسيطر أكثر على عملية توجيه الأسئلة، ومن الذي يستجيب أكثر للآخر من قبل التعاون في الحوار أو من قبل الهيمنة على الحوار أو من قبل الاستسلام لأسئلة الآخر، فلكل هذه المواقف دلالاتها على طبيعة الحوار وعملية التفاوض. ويلفت نظرنا خبراء علم اللغويات الاجتماعي والقضائي(٧)، (٨)، (٩) بأنه ينبغي علينا وفي جميع الأحوال أن نراعي مايلي:

- أن يكون لكل سؤال هدف، وأن يكون السؤال مناسبا للاستراتيجية والتكتيكات التي تعتمد عليها، وأن نوجه الأسئلة الصحيحة، فهذا هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة، وعلينا ترتيب وتجهيز الأسئلة بشكل منطقي، وأن نلقي الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب، ويجب أن نراعي في أسئلتنا احترام الآخرين، وليس الاستخفاف بهم.

وعلينا أن نعرف أن عملية الأسئلة وتوجيهها لخدمة الغرض التفاوضي الإداري والاجتماعي أو السياسي تستوجب تفكيراً مسبقا ونوعاً من التحضير،

وهنا تفيدنا الدراسات الخاصة بالأسئلة بأن هناك عدة خطوات رئيسية تأخذها مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي وهي كمايلي :

الخطوة الأولى : الاستعداد

وهنا علينا أن نسأل أنفسنا أسئلة مهمة مثل :

- ماذا سأكسب من إلقاء هذا السؤال؟ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معونته أو معلومات أو تعهدات أو أداء أفضل إذا ما وجهت إليه سؤالاً ما ، كذلك لا بد أن نكون على معرفة بطبيعة الشخص الذي نوجه إليه السؤال ، وهل هو أعلى منا في المنصب أم زميل أم عضو معنا في فريق التفاوض في مكان العمل نفسه أم هو مرؤوس أو مفاوض شديد المراس. إن عدم معرفة الطرف الذي نوجه إليه السؤال يضعنا في موقف أصعب دائما ، وفي إطار هذه الخطوة الأولى علينا كذلك أن نسأل أنفسنا عن طبيعة أهداف الآخرين من الحوار، وماذا يريدون منا ثم ننتقل بعد ذلك لعملية صياغة السؤال ، بحيث نستفيد منه دون أن نسبب أي نوع من الحرج أو الضرر النفسي أو المعنوي للآخرين.

الخطوة الثانية : طرح السؤال

بعد الاستعداد فإن الخطوة التالية هي إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يمكننا من استدعاء أفضل وأكمل إجابة بهدوء وبشكل مباشر، فلا نجعل الطرف الآخر يلهث أو يشعر بأننا نتهكم أو ننتقد الطرف الذي نوجه إليه السؤال ، خاصة في المواقف غير التصارعية التي لا تتطلب مثل هذه الأساليب.

الخطوة الثالثة : مراعاة «توابع» طرح السؤال

لابد أن نتعلم أن الحصول على الفائدة المرجوة من أي سؤال أو من توجيه سلسلة من الأسئلة لن تتحقق إلا إذا أنصتنا جيدا للإجابات التي قد تفي

بحاجاتنا أو تضطرنا لاستئناف عملية توجيه الأسئلة، وسوف نتعرض في الفصل الثاني عشر لوظائف الصمت في الحوار على المستويات المتعددة بمزيد من التفصيل. ولكننا نشير هنا إلى أن من مستلزمات توظيف الأسئلة بمهارة في عمليات التفاوض الاجتماعي أو الإداري، أن نقوم أثناء عملية الاستماع بعملية تقييم للمعلومات المستفادة من خلال طرح الأسئلة، وهو الأمر الذي قد يدفعنا إلى إلقاء سؤال استفساري يتصل بأعماق الموضوع واستكشاف جوانبه الخفية. إن الوصول إلى الصورة الكاملة لن يتأتى من سؤال واحد، ولا بد من أن نزيد من الأسئلة بطريقة تتسم بالكياسة واللباقة حتى نستفيد من عملية توجيه الأسئلة بالصورة التي تخدم الفعل اللازم بعد معرفة الإجابات.

ولا بد أن ندرك أن معرفتنا بالهدف النهائي للحوار تساعدنا دائما على صياغة السؤال الصحيح سواء كان ذلك في التفاوض الاجتماعي أو الإداري، أو السياسي أو القضائي، فالهدف من الأسئلة الذكية هو تحسين الأوضاع وتعظيم المنافع، ولايحدث ذلك إلا إذا تعرفنا أهدافنا في الحوار التفاوضي ثم قمنا بعد ذلك بصياغة الأسئلة والاستماع لإجابة الآخرين وطرح مزيد من الأسئلة إذا لزم الأمر حتى نصل بالحوار إلى النقطة التي نريد أن نحققها من العملية التفاوضية. إن وضع الأسئلة وتعرف وظائفها وخطوات إنتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الاجتماعية والنفسية وتبسيطها يؤكد أن ما نأخذه على أنه شيء عابر هو شيء يستحق التأمل والتدبر والعمل المستمر على تحسين أدائنا بصفة مستديمة.

فخاخ وكمائن الأسئلة: من ممارسات وسائل الإعلام الغربية إلى استجواب الشيخ الغزالي!؟!

إن أساليب توظيف الأسئلة لتحقيق هدف اتصالي ما من الأساليب ذات الطابع العالمي والعلمي، حيث إننا كنا نرى كيف يحاصر الدبلوماسي أو الإعلامي العربي بأساليب حرفية وبمهارة عالية من قبل العالمين بوسائل الإعلام

الغــربيـة في أزمــة من الأزمـات لإظهــاره وإظهـار من يمثلــه في شكل محدد ومـراد(١٠)، (١١)، كذلـك رأينا المهـارة نفسهـا في حادثـة استجـواب الشيخ الغزالي بخصوص مقتل د. فرج فودة، ونحن هنـا لا نخوض في موضوع اغتيال د. فودة وحيثياتـه وما تبعه من أحداث متعلقـة به، ولكن ما لفت انتبـاهنا هنا أسلوب المحامي في استدراج الشيخ الغزالي من خلال أسئلة عن المبادىء العامة ذات الطابع العمومي، فلقد صمم المحـامي أسئلته بحيث تفي بأغراض أرادها هـو لتخـدم قضيتـه في الـدفـاع عن مـوكليـه، وكثير من هـذه الأسئلـة لا تترك المستجوب يـذهب بعيدا عن المسار الذي أراده وتـوقعه المحامي، فكـانت كلها من الأسئلة المغلقة Closed Questions ، أي أن الإجابة عنها تتم في سياق الخطأ والصـواب العـام. وسـوف تكـون هنـاك دراسـة تفصيليـة في سيـاق آخـر لهذا الاستجواب على وجه الخصوص، ولكن ما أركز عليه هنا هو أن المحامي – مثله في ذلك مثل المذيع الأمـريكي الشهير «تيـد كـوبل» أو «سـام دونالـدسـون» – متدرب على إجراءالحوار وتوجيه الأسئلـة بصورة محددة يتم من خلالها دفع مسار الحوار نحو غاية خصوصية تحمل في طياتها مرامي إقناعية محددة للمشاهدين أو لهيئـة القضـاء. ولقـد أفلح هـذا الأسلـوب من قبل المحـامي في الحصـول على الشهادة المرجوة من الشيخ الغزالي.

وإذا كانت استجـابة الشيخ عن عمـد، أم أنه وقع في كمائن أو فخـاخ هذه الأسئلة – كما ذكر فضيلته ذلك – فهذا الأمر لا يعنينا هنا، بل ما يعنينا في المقام الأول هو أن عملية توجيه الأسئلة عادة مـا تتم بطريقة معينة سواء في السباقات السياسية أو القضائية أو الاجتماعيـة أو الإدارية لتحقيق أهداف محددة في عملية الاتصال.

أنواع الأسئلة

ويهمنا هنا أن نعرض لأهم أنواع الأسئلة بغية تنبيه المفاوض في المجالات

المتعددة إلى طبيعتها، فمعرفة هذه الأنواع تعد أول السبل لتجنب كمائن وفخاخ الأسئلة.

أولا: الأسئلة المفتوحة:

وهي تلك التي تسمح للمتلقي بالإجابة عنها من أي زاوية يريدها مثل:

- ماذا تحب أن تقول عن نفسك؟
- ما رأيك في قضية السلام؟
- ما الوسائل التي نطور بها التعليم من وجهة نظرك؟

وهناك مستويات أخرى لهذا النوع من الأسئلة عندما يقوم طارح السؤال بتقييده لدرجة أو لأخرى للحصول على إحابات في اتجاهات أكثر تحديدا.

ومزايا هذا النوع من الأسئلة هي:

١ - أن نجعل متلقي السؤال يتكلم وننصت نحن فقط.

٢ - يمكن أن يدلنا هذا النوع من الأسئلة على معلومات يتطوع بها المجيب عن السؤال، فتعطينا انطباعات عنه دون الحاجة إلى طرح مزيد من الأسئلة.. وقد يتطوع بإجابات مهمة لا نتوقعها.

٣ - إن هذا النوع من الأسئلة يسهل الإجابة عنه ولا يمثل أي نوع من «التهديد» أو إيقاع الرهبة في المتلقي نفسه، ولهذا لابد أن يكون هذا النوع من الأسئلة في مقدمة أنواع الأسئلة عند البدء في الحوار حتى يتحقق الانسجام المبدئي.

ولكن ماعيوب هذا النوع من الأسئلة؟

١ - قد يتحدث متلقي السؤال في اتجاهات لا تهم السائل.

٢ - عادة مـا تستهلك هذه الأسئلـة المفتوحـة كثيرا من الوقت، ولـذلك إذا كنت حـريصـاً على الـوقت فـلا تستخـدمهـا، لأن المجيب عن السـؤال قـد يجيب بـاختصار شـديـد، وتضطـر إلى سؤالـه عـدة أسئلـة للوصـول إلى نـوع الحوار والمعلومات التي تريدها من اللقاء. ومن هنا لا بد للسائل أن تكون لديه خبرة فنية في توجيه الأسئلة نحو غاياته دون أن يحدث رد فعل سلبي نحو المتلقي.

ثانيا : الأسئلة المغلقة : Closed Questions

وهذه النوعيـة من الأسئلة هي أسئلة تقييد بطبيعتهـا، أي تقيد المجيب عن السؤال بتحديد الإجابة في إطار اختيارات محددة حيث يمكن اختيار الإجابة من السؤال نفسه.

وأمثلة ذلك :

- من رئيسك في العمل؟
- ما مرتبك في وظيفتك السابقة؟
- ما عمرك؟

وقد يكون هناك اختيار أو آخر مثل :

- هل تؤيد أو تعارض هذا القانون؟
- هل تؤيد حزب الوفد أو الحزب الوطني؟

وللأسئلة المغلقة مميزات مثل :

١ - أن السائل يسيطر على الأسئلـة والأجوبة معاً بطـريقة ممكنة ومؤثـرة في ناتج التفاعل.

٢ - تستهلك هذه النـوعية من الأسئلة وقتـا أقل، حيث يستهدف السـائل نوع الإجابـة التي يريدهـا دون انتظار لأن يتطوع الطرف الآخـر بالإدلاء بها كما في حالة الأسئلة المفتوحة.

٣ -لا تحتاج هذه الأسئلة إلى جهد في الإجابة عنها.

أما عن عيوب هذه النوعية من الأسئلة فهي:

١ - قد لا تحصل من هذه الأسئلة إلا على قدر قليل من المعرفة والعلم بالطرف الآخر، وبذلك نحتاج إلى طرح العديد من الأسئلة لنتعرف الطرف الآخر. ومن هنا قد يتكلم السائل أكثر من المجيب.

٢ - قد تجبرنا الأسئلة المغلقة على تبني موقف معين تجاه الحوار برمته منذ بدايته مما يؤثر سلباً في إيجابية الحوار.

كذلك يمكن تصنيف الأسئلة كأسئلة أولية رئيسية، وأسئلة ثانوية، مثال للسؤال الأولي هو: أين كنت عندما حدث زلزال أكتوبر الماضي؟

والسؤال الثانوي يهدف إلى تحصيل معلومات أكثر بخصوص السؤال الأولي أو الرئيسي مثل: في أي طابق من المبنى تقيم؟ إلى آخره. . . ومن أمثلة الأسئلة الثانوية تلك التي تستخدم للحصول على إجابة كاملة عندما يتردد المجيب في إثارة نقطة ما، وهنا نوظف الصمت ومعه سؤال ثانوي مثل: «وماذا حدث بعد ذلك؟»، قل لي أكثر عن هذا الموضوع. . إلخ.

وهناك نوع آخر من الأسئلة التي تسمى بأسئلة المرآة Mirror Questions (٧ : ٨٨) حيث يقوم الطرف السائل بتلخيص إجابات عديدة وتوضيحات عديدة للطرف الآخر ليستخلص منه رأيا في الإجابات أو الرؤى المطروحة حول موضوع ما.

أسلوب تتابع الأسئلة في الحوار:

هناك أسلوب رئيسي في توجيه الأسئلة، حيث يبدأ أحد المتحاورين بسؤال مفتوح ويعقبه بأسئلة تأخذ في الانغلاق المتدرج للوصول إلى أسئلة مغلقة تماماً

تتماشى مع أجندة المستجوب أو السائل في المقام الأول. وهو ما يسمى بالإنجليزية Funnel Sequence (٧ : ١٠١) ولنأخذ عينة الأسئلة التي وجهت للشيخ الغزالي عند الاستماع إلى شهادته بخصوص قضية اغتيال د. فرج فودة لنلاحظ هذا التدرج:

١ – هل الإسلام دين ودولة؟

٢ – هل تطبيق الإسلام والشريعة الإسلامية واجب؟

٣ – ما حكم من يجاهر برفض تطبيق الشريعة الإسلامية استهزاءً؟

٤ – ما حكم من يدعو إلى استبدال حكم الله بشريعة وضعية، تحلل الحرام وتحرم الحلال؟

٥ – هل يعتبر هذا عملاً كفرياً يخرج صاحبه من الملة؟

٦ – ما حكم المسلم أو مدعي الإسلام إذا أتى هذا الفعل الكفري، وقد علم بما فيه ومراميه؟

٧ – هل يجوز أن ينطق الإنسان بالشهادتين، وفي الوقت نفسه يجهر برفض تطبيق الشريعة ويدعو إلى استبدال شرع الله بشرائع الطواغيت من البشر؟

٨ – هل من يأتي هذه الأعمال يعتبر مفارقاً للجماعة، ومرتداً عن الإسلام؟

٩ – من الذي يحلل إقامة الحد على المرتد الذي يجب قتله؟

١٠ – ماذا لو كان القانون لا يعاقب على الردة، والقضاء لا ينفذ حكمها؟

١١ – هل يبقى الحد على أصله من وجود إقامته؟

١٢ – ماذا لو أوقعه فرد من آحاد الناس؟

١٣ هل يعتبر افتئاتا على السلطة إذا كانت لا تطبق هذا الحد؟

١٤ – هل هناك عقوبة للافتئات على السلطة؟(١٢).

مما سبق يتضح كيف أن المحامي مرر أسئلته في عملية الحوار من العموميات إلى الخصوصيات التي تتطابق وأجندته المسبقة، مما مكنه في نهاية الأمر من إظهار وجهة نظره في الدفاع عن موكليه. كذلك فإن إجابات الشيخ الغزالي قد أوضحت للمحلل خضوع الشيخ لهذا التكنيك في توجيه الأسئلة دون أي مقاومة أو تدخل لإعادة صياغتها أو التعليق عليها بصورة أو بأخرى.

من هنا نقول إن ما حدث للشيخ يحدث لكثير من الدبلوماسيين أو الإعلاميين العرب عند تعرضهم لهذا النوع من أساليب إلقاء الأسئلة في وسائل الإعلام بصفة عامة ووسائل الإعلام الغربية بصفة خاصة، والمشكلة تكمن في تصور أن هناك نوعاً من القدسية لموقع طارح السؤال في واقعنا العربي، ومن هنا فعادة لا تقاوم سلطته في إلقاء وطرح الأسئلة.

وربما يرجع ذلك إلى عوامل تسلطية عديدة ترسخت في أدائنا، ومنها نمط الخضوع والانصياع للسؤال.

الفصل الثاني عشر

وظائف الصمت في الحوار والتفاوض

بتأمل ظاهرة الصمت في العديد من ثقافات العالم المختلفة وجد خبراء علم اللغويـات الاجتماعي أن للصمت في سياق الثقافات المختلفـة وحتى في إطار الثقافة الواحـدة وظائف وميكانيزمات حوارية بـالغة التعقيد، تجعل من القول بأن للصمت لغـات مختلفـــة، إن لم يكن لـه لهجـات أيضـاً من الأقـوال غير المجازيـة في حقيقة الأمر. ومن أطرف الأمثلـة التي نطرحها في هـذا السياق أن أحد الطيارين المصريين كاد يفقد حياته وحياة ركاب طائرته بسبب عدم إدراكه لطبيعـة وتعقيـدات وظـائف الصمت في لغـة الحوار عبر الأثير والثقـافـات كذلك، فمن الأمثلة الشائقـة التي وردت بكتاب عن وظائف الصمت داخل وعبر الثقافـات للكاتبتين Saville - Troike و D. Tannen أن أحد الطيـارين المصريين قد طلب الإذن بـالهبوط في مطار قبرص، ولكنه لم يتلق الـرد من برج المراقبـة بـالمطـار القبرصي وساد الصمـت في هذا الحوار، وهنـا تصـور الطيـار المصري أن الصمت يعني الموافقـة على الهبـوط، وإذا بـه يفـاجأ بـالطـائرات القبرصية تحيط بطائرته وتطلق النيران التحذيرية، وعندما تم استجواب الطيار فيما بعـد تيقن أن الصمـت القبرصي مختلف، فلم يكن عـلامـة الـرضـا والقبول(١٣). إن هذا المثال نعتبره نقطة البدايـة لاستعراض طبيعة الدراسات الحديثـة لـوظـائف الصمت في الحوار. إن الصمت من الصعب أن نقـدم لـه تعـريفا بصـورة مطلقة، ولكن يمكن تنـاوله من زاويتين أسـاسيتين: الأولى: وتعنى بـدراسة طبيعـة فترات الصمت أثنـاء الحوار، أي دراسـة طبيعة سرعـة

المتحدث، وزمن سرعة المتحدث وزمن وقفاته أثناء الحديث، ودلالات هذا الأمر في عملية التحاور. وكذلك فترات الصمت بين واحد أو أكثر من المتحاورين والتي تمثل إشارة من هذا المتحدث إلى آخر بأنه قد أنهى دوره في الحوار، وأنه يترك فترة من الصمت لتكون إشارة للمتحاور الآخر في الحوار. أما الزاوية الثانية لدراسة الصمت فهي من حيث الدخول في الحوار أو تجنبه من الأصل، وكذلك توظيف الإيماءات بحركات الجسد دون الكلام.

الصمت أثناء الكلام

لقد لاحظت خبيرة الحوار الدولية Tannen أن بعض الثقافات تعتبر طول فترة الصمت في الحوار أو وجوده بأي شكل يمثل نوعاً من عدم الترحيب بالآخر والاندماج معه، كما في ثقافات البحر المتوسط بصفة عامة، بل إنها وجدت الشيء نفسه في بعض الثقافات الغربية وحتى في بعض الثقافات المحلية بالولايات المتحدة ذاتها(١٤).

الصمت أثناء حوارات القضاء والفصل الدراسي والشعائر

من الدراسات التي تناولت زاوية الصمت تلك التي قامت بها Walker لدراسة فترات صمت الشهود في المجال القانوني وأثرها في تلك الانطباعات التي يكونها المحامون، وكذلك دراسة الصمت أثناء أداء الشعائر الدينية، والتي أوضحت مفاهيم الأديان المختلفة لمفهوم الصمت وأهمية أن يسود الصمت في بعض هذه الشعائر وأهمية عدم وجوده في البعض الآخر منها. وكذلك أشارت دراسة Scollon لحوار الأستاذ والطلاب في الفصل الدراسي وأوضحت الدراسة أن بعض الأساتذة من ذوي الشخصية القوية يستخدمون الصمت كميكانزم للسيطرة على الضوضاء التي يحدثها الطلاب. كذلك تعرضت الدراسة للصمت الذي يوظفه بعض الطلاب كنوع من التمرد والعصيان وكتعبير عن الغضب السلبي(١٥).

الصمت عن الكلام من الأصل

أمـا الزاويـة الثانيـة لدراسـات الصمت فهي تتعلق بـالقرار في الحوار أو عـدم الدخول فيـه وتجنب الأمر برمته، وفي هـذا الإطار نجد من الدراسـات المهمة تلك الدراسة التي قام بها Saunders بعنوان الصمت والكلام ونوع العاطفة(١٦) وهذه الدراسـة أجريت بين أسر قرية إيطـالية، ووجد البـاحث أن أهالي القرية يـوظفون الحوار والكلام في المواجهـات البسيطة، ولكن عنـدما يصل الأمـر إلى أمور خطيرة فإنهم يوظفـون الصمت إذا ما أدى الكـلام لتهديد تضـامن الأسرة. أما Goffman فقد وجد أن الصمت في بعض الثقافات كما هي حال ثقافة أيجبو الهندية أن صمت الفتاة في حـالة تقدم عريس للـزواج منها يعني الرفض(١٧). وربما كان الأمـر هو العكس لدى قطاعات عريضة من ثقافتنا العربية.

الإنصات مع التفكير عادة ما يكون أضعاف سرعة الكلام

إن الإنصات الجيـد والواعي مهـارة تستدعـي التركيز وبذل الجهـد، ومن المقولات التي يرددها خبراء اللغويات النفسيـة أننا نفكر بأضعاف السرعة التي نتكلم بها، ولذلك فإننا حين ننصت تكون عقولنا في سباق، قد يسبقنا كثيرا، وهكذا فإننـا إن لم نتوخ الدقة فإننـا غالبا مـا نسقط أو نطرح أفكارنا وأحكـامنا على مـا يقال لنـا طبقاً لما يـرد في أذهـاننا، وليس طبقـاً لما نستقبله من رسـائل الآخرين ومـا يقولونه بـالفعل. ولذلك فإن علينا أن نستغل حكمـة الإنصات الجيد والتفكير المركـز أثناءه على ما ينبغي، وأن يكـون الرد على ما يقـال فعلاً. وهناك سبب آخر (تقليدي) في أننا لا نستطيع الإنصات الجيد والفعال للآخر في الحوار، لأننـا أحيـانـا كثيرة نطمع في أخـذ الميكـرفـون والتحـدث بـدلاً من الإنصات، وبـالتالي لا تكـون لدينا أصـلا رغبة في معرفـة ما يقـوله البعض. وكـذلك أثبت تحليل الكثير من الحوارات أن هنـاك من يـوظف الإنصـات

والصمت حتى لا يكشف أحـــد نقــاط ضعفـــه، وأحيــانــا يكــون الصمت والإنصات عن فهم عميق ويوظف من قبل أحد المتحاورين للتمعن فيما يقوله الطرف الآخـر، وكذلك للتفكير فيما يـود أن يطرحـه، وحجم المعلومـات التي يود أن يكشـف عنها خاصـة في مجال التفاوض الحســاس. كذلك هنـاك من يـوظـف الصمت وقـد تجده يحملق بعينيـــه في الفضــاء وفي السقف ويـــدعي الإنصات، وأحيـانا يهز رأسه في إعجـاب مصطنع، وهذا يترك انطباعـا سلبيا على سير العمليـة التفاوضيـة خاصـة إذا اكتشف أمره. ومن الأفضل بطبيعـة الحال أن ينصت المتحاور لما يقال.

إن الإنصــات الفعال والـواعي الذي يخدم أي عمليـة تفـاوضية هـو ذلك الـذي يترتب عليه التعـرف الحقيقي على الآخـرين ومقولاتهم على وجـه الدقـة والاستعداد النفسي الدائم على كبح جماح عادة «الإمساك بالميكرفون»، والكلام بما ينافي القواعد الأساسية لمعيار الكمية Maxim of quantity الذي تحدث عنه الفيلسوف اللغـوي Grice(١٨)، أي أن يقول المتحدث أكثر ممـا هو مطلوب منـه بالفعـل وأكثر ممـا يتطلبـه الحوار وطبيعته. كـذلك من شروط الإنصـات الحكيم عدم إصدار أحكام سريعة على مـا نسمعه قبل أن تتضح لنا الصورة، خاصة في اللحظات الحرجة في عملية التفاوض، وهنا نسترجع مثالا ذكره Nie-renberg عندمـا استشهد بالـرئيس الأمريكي الأسبق فـرانكلين روزفلت الذي كان عادة ما يستعين بقصـة تعبر عن التحمل والهدوء الشديدين اللذين يتحلى بهما الصينيون حيث كـان هناك اثنان مـن الصينيين يتشاجران في وسط الـزحام بالكلمات، وعنـدما مـر أحد الأجـانب على هذا المشهـد عبر عن دهشته: إن الأمـر لم يتعد الكلمات، وكـان لأحـدهما أن يبـدأ في ضرب الآخر لحسم الأمـر ولكن جاءته هنا إجابة صديقه الصيني بالمبدأ الصيني القائل: إن الذي يضرب أولاً كأنه يعترف بأن أفكاره ضعيفة ولم تصمد أمام أفكار الآخر(١٩).

حوارات الخوض في المسكوت عنه

إن إحدى سمات ثقافة التناحر والتنافر التي نـراها في واقعنا هي أن ينبري البعض في الخوض في المسكـوت عنـه في الخطـاب، ويختلط الأمـر هنـا بين الخوض في المسكوت عنه الذي يؤدي إلى البنـاء الإيجابي، والمسكوت عنه الذي يـؤدي إلى إيقاظ الفتنـة والهدم. وعلى سبيل المثـال نجـد هذا الكتـاب أو ذاك يعالـج موضوعاً ما عرف بالفتنـة «الطائفية» فيخوض - وبشكل محتد - وسافر في ثـواب وجـوهر العقيـدة الإسـلاميـة أو المسيحية دون مبرر أو طـائل، فـلا يستشعر تعـاليم الدين الإسـلامي الحنيف أو تعاليم المسيحيـة بل لا يستشعر حتى ذلك المثل الأوروبي البسيط القـائل: إذا أردت أن تفقد صـديقاً فجـادله فيما يؤمـن به، فـالنطاق الإيماني للبشر له جـوانبه الكبيرة مـن العقلانيـة، وله غالبية من الروحانية والغيبيـة، وبالتالي فهناك اتفاق ضمني في كل المجتمعات المتحضرة في العالم على اتسـاعه على وجـود بعض الأمور المسكـوت عنها تـأدبا وحرصا على أسس وبقاء ثوابت المجتمعـات والثقافات الأصلية. وبخصوص التردد العالي هذه الآونة لتعبير «المسكوت عنه» في إطار تحليل آليات الخطاب، لاحظ كاتب هـذه السطور منذ فترة أن هناك العـديد ممن تأثروا للغايـة بالمنهج التفكيكي عنـد تحليلهم للخطـاب الـديني والتراثي، الأمـر الـذي أدى إلى محاولتهم لتفكيك ماضي الأمة وثوابتها إلى كتـل من المطارحات المشكوك فيها، الأمر الذي أدى إلى إحداث فـراغ معرفي وبث روح الشك في كل شيء. ومزيد من الإحباط والاعتقاد الخاطىء جدا هنـا هو أن هؤلاء البعض يعتقدون بشكل مضطـرب أن هـذا هو المسلـك الرئيسي للتقـدم؟! والغـريب أن بعض هـؤلاء منبهرون بالشكل العلمي لمصطلحات هذا المنهج، ويتجـاهلون النقد الشديد الذي ظهـر في المدارس الغربيـة لمثل هذا المنهـج. ولعل ما قـاله Walter Bate الأستاذ الأمريكي بجامعة هارفارد الأمريكية يفيد ذلك حين ذكر أن هذا المنهج

التفكيكي فيـه انحراف يجمع بين عنـاصر تحليلية بنيـوية وبين نـزعة عـدمية، ويأسف لرواج التحليل التفكيكي، ولا يـرى فيه ابتكـارا، بل صياغة جـديدة لنـزعة التشكيك التي شـاعت قديماً عنـد الفـلاسفة، والتي رد عليهـا كل من أفـلاطـون والفيلسـوف Kant من بعـده، ولذا فهـو لا يرى داعيـاً للتشكيك والتفكيك، لأن هـذا الأمر يـؤدي إلى خلق فـراغ معرفي»(٢٠). إن مـا أود أن أقوله أن هناك فرقا بين تبني أسلوب الشك الصحي، وهو تعقل الأمور وهدفه «الموضوعية من أجل البناء»، وبين التشكيك وهدفه ودوافعه عكس ذلك.

الفصل الثالث عشر

عن الغموض ووظائفه في عملية التفاوض

إذا كنا قد تناولنـا في الفصل السابق وظائف الصمت والإنصات في الحوار التفـاوضي، فإننـا هنـا نكمل هـذا الفصـل بـآليـات «الغمـوض». فكل من ميكانـزمات الصمـت والغموض ذات عـلاقة وثيقـة وقريبـة ويرتبطـان أيضاً بميكانزمات «اللامباشرة» Indirectness في الحوار.

واستخـدام هذه الميكـانـزمات قـد يكون لـه مـا يبرره كأدوات حواريـة في سياقات معينـة، إلا أن ما نسلط الضوء عليـه هنا أيضا هو إسـاءة توظيفها في لحظات حرجـة في علاقة ما حين يستلـزم الأمر الوضوح الكـافي، والإدلاء برأي حاسم ومحدد، وتجنب الصمت واللامباشرة أو الغموض.

ولقد تنـاول بعض خبراء علم اللغويات الاجتماعي، والاتصال عبر الثقـافات هذه الميكانزمات بالتحليل وقدمت كل من Saville - Troike ,Tannen(١٣) كتابا مفصلاً عن ميكانزمات الصمت عبر الثقافات المختلفة ووظائفه في عملية التحاور كما ذكـرتا ذلك. فإدراك الأفـراد والثقـافات لهذه الميكـانزمـات لايـزال بحاجـة إلى دراسات متعمقة.

مكمن الخطأ الفعلي في تفسير القرار ٢٤٢

أما الدراسات المتعلقة بمفهوم الغموض في الحوار، وفي الحوار السياسي على وجـه التحديـد فهي نادرة هي الأخـرى، وإحـدى الدراسـات المهمة في هـذا

الصدد هي دراسة قام بها المعهد الدبلوماسي بجامعة جورجتاون. والأمر الشائع في واقعنا هو أن مشكلة القرار ٢٤٢ تكمن في أداة التعريف (الـ) في الترجمتين الإنجليزية والفرنسية أي بخصوص كلمتي «أراض» و«الأراضي»، ولكن في محاضرة للدبلوماسي الأمريكي المعروف جوزيف سيسكو بجامعة جورجتاون كشف لنا عن حقيقة الأمر الذي شاع على نحو غير دقيق في واقعنا السياسي العربي حين لفت انتباهنا لتلك الدراسة التي أجراها المعهد الدبلوماسي بالجامعة نفسها، والتي كانت عن الغموض المتعمد عند وضع صيغة القرار ٢٤٢ بما يسمح بموافقة أطراف الصراع وغالبية الدول الأخرى على القرار لحين التفاوض فيما بعد بشأن التفسيرات المختلفة للقرار. ولم تكن بعض الوفود المتصارعة على علم بهذا التعمد، أي أنها لم تكن تعي أن عليها أن تدير «الغموض المتعمد عندما تدير هذا الصراع الممتد(٢١).

وحين ننظر الآن لتفاعلات من أهم تفاعلاتنا في السنوات الأخيرة مثل تفاعلات أزمة الخليج نرى أن تأثير ميكانزمات كل من الصمت والغموض معاً في سير هذه التفاعلات كان كبيراً للغاية، فإننا نجد أنها قد تم توظيفها من قبل بعض الأطراف العربية بما يجعل من استخدامها انتهاكاً «لمبدأ التعاون الإيجابي» في الحوار وهو أحد المعايير الأساسية اللازم توافرها في الحوار السليم طبقا لما ذكره عالم اللغويات والفيلسوف جرايس وهو ما أسماه بـ Cooperative) (Principle. فعلى سبيل المثال نجد انتهاكاً لهذا المبدأ حين وظفت بعض الأطراف العربية ميكانزمات «الصمت والغموض» في بداية الأزمة، وكان هذا بمنزلة تأييد ضمني للموقف العراقي، وبالتالي تأييد ضمني لعدم قبول الشرعية الدولية، الأمر الذي أفقد هذه الأطراف الكثير من معقوليتها أثناء تفاعلات الأزمة وبعدها. ولقد انتقد هذا الموقف في كثير من المقالات التي أكدت على أن «الصمت» أو «الغموض» في سياقات تفاعلية مثل تفاعلات

أزمة الخليج يعني «الرضا» والموافقة، فهذه هي الترجمة السائدة لمفهوم الصمت على محيط التفاعلات الثقافية في المجتمع العربي.

وظائف للصمت الغامض في أزمة الخليج

وإذا كان ثمن الصمت الغامض من قبل بعض الأطراف العربية التي أيدت صدام باهظاً عليها وعلى العراق وعلى الأمة العربية، فإن ميكانزم الصمت الذي تبنته ووظفته إسرائيل مثلا في تفاعلاتها أثناء الأزمة كان له ثمن كبير لصالحها. الأمر الذي يؤكد أن توظيف الميكانزمات الحوارية من قبل طرف ما في الوقت الملائم هو المحدد النهائي لناتج التفاعل الحواري السلبي أو الإيجابي. وهناك عدة مقالات تلقي الضوء على بعض الميكانزمات الرئيسية للصمت الغامض في تفاعلات أزمة الخليج، الأولى لعباس الطرابيلي بعنوان: «الصمت .. الملعون!»(٢٢)، والأخرى لسعيد سنبل بعنوان: «الأزمة والغموض»(٢٣).

بين أحداث أزمة الخليج الماضية وضياع الأندلس بسبب صمت بعض الأطراف يقول الطرابيلي:

«ثم ماذا حدث بعد القمة العربية.. للأمة العربية والدول العربية العشرين، بعد اندماج اليمنين! لا حس ولا خبر.. بل لا صوت سوى الصمت الرهيب، وكأن كل رئيس أو بلد يرى أنه آمن داخل حدوده أو كأن القضية لا تهمه، بل تهم شعوب الزولو والماوماو. لقد نزل الصمت على كل الرؤساء والأمراء وكأن الأمر لا يعنيهم.. وكأن كل جهادهم العربي هو الجلوس إلى مائدة القمة العربية حتى ولو جلسوا صامتين.. لأنهم للأسف لا يعرفون ما الذي يمكن أن يقولوه.. وإذا قال أحدهم فلا يعرف هل يرضي هذا أم يغضب ذاك!!» ... ويقول:

«لم نعد نسمع سوى رجع الصدى . . سوى الصمت . وهذا ما حدث في أندلس المسلمين يوم تفرقوا – كطوائف – وكانوا هم ملوك الطوائف . . وأغلق كل ملك أو أمير قصره على نفسه حتى اجتاحتهم جيوش الفونسو وإيزابيلا . . وضاعت الأندلس وخرج منها آخر «أمير عربي مسلم». هل هي أندلس أخرى سوف يطويها الصمت؟ وهل القادمون أيضا ألفونسو وإيزابيلا؟ مادام الصامتون هم أصحاب الأرض . . وهم ملوكها . . لعن الله الصمت . . والصامتين . . ونتساءل أيضا هنا : أليس فيما يحدث الآن في البوسنة والهرسك ما يمثل أيضاً مأساة أخرى على مستوى العالم حيث توظف الأطراف الحيوية القادرة على حسم الموقف هناك آليات الغموض والصمت معاً؟» .

الآثار السلبية للغموض غير المتعمد

لا شك أن مسألة غموض الرسائل في عملية الاتصال قد ترجع إلى تعمد من متحاور ما في سياق ما ، ولكن من تحليل الكثير من التفاعلات الاجتماعية ، وجد كاتب هذه السطور أن هذا الأمر يحدث بصورة غير متعمدة في أغلب تفاعلات كثيرة كانت موضع الدراسة وما أكثر ما نواجهه في كتابات الطلاب من عدم تحديد للموضوعات مما يجعل كثيراً مما يكتبونه غامضاً ويحتاج إلى علامة استفهام بجانبه . ففي كثير من الحالات نضطر لسؤال الطلاب أسئلة متعددة للوصول إلى ما يريدون قوله ، فجملة «ممكن لو سمحت توضح كلامك شوية؟!» هي جملة كثيرة التردد في تفاعلاتنا . المشكلة أن كثيرا من الأمور يترك عبء تفسيرها على متلقى الكلام . ومن الأمثلة الطريفة ذلك الحوار الذي دار بيني وبين أستاذ في كلية الطب كان عنوان مقالة له بالعربية «دراسة طبية عشوائية» .

– فقلت له : كيف تكون دراسة وكيف تكون عشوائية؟!

– فقال : دي ترجمة من الإنجليزية Randomized Medical Study .

- فقلت: ولماذا لا نقول «دراسة طبية باستخدام طريقة العينة العشوائية» فيكون الكلام واضحا ولا غموض فيه!!.. فليس من الشرط في عملية الترجمة أن تتم ترجمة عدد الكلمات من لغة في حدود عدد الكلمات نفسها في الجملة الأخرى، الأهم هو دائماً الوضوح وعدم الغموض!. ولا يوجد هناك مثل أكثر من المثال التالي الذي يدل على حجم مأساة واقعنا الثقافي، حين يتفاعل أفراد نخبة هذا الواقع مع بعضهم البعض ويكون الكلام على درجة كبيرة من الغموض والتيه. والمشكلة أن يكون الحوار هنا حول التنوير. ولنحاول أن نقرأ الفقرة التالية المكتوبة من قبل أحد أطراف النخبة العربية.

مثال صارخ لغموض كتابات النخبة!

فيما يلي جزء من مثال لأحد كتاب النخبة العربية عن التنوير:

«فالتنوير العربي المعاصر سقط من أسطرة التنمية كإجهاض منظم لمولد النهضة. ذلك أن التنمية ارتبطت عضويا بالثروة النفطية الطارئة وطمست تحت بوارقها العصروية حقيقة التحدي التاريخي الذي كان على المشروع الثقافي العربي أن يتصدى له. وقد كان شرع تنويره الحديث بتلمس بعض معالمه عندما عاجله منطق الثروة الهابطة من الفراغ، الثروة غير المشروعة، كبديل مشاكلة عن اكتشاف قوة الإنتاج النهضوي الحقيقية، المدفونة تحت ركام أنظمة المعرفة الغيبية وانحطاط إنتاجاتها المتراكمة فوق الوعي الثقافي لتخنق بصيرته قبل أن يصيبها قلق المعرفة الحقيقية، وتحرف اتجاهها وتغرقها في بحران المشكلات مع كل ما يدعم نظم أنظمة الانبناء للمغيوب. فكان عصر «التنمية» كبديل فضائحي عن لحظة النهضة، حاجزا طوباوياً هائلاً، نقل المشروع الثقافي العربي من تحت استبدادية الانبناء للمغيوب اللاهوتي، إلى الوقوع تحت استبدادية انبناء أشد، وأدى للمغيوب التقنوي المعاصر. وقد تم هذا النقل كذلك دون تخل عن أسطرة الانبناء اللاهوتي، بل حدث التعامل

مع المصطلح التنمـوي بأدوات تلك الأسطـرة ذاتها. بل كان ثمـة خـروج من تجريد، يقع مـا فوق الواقع إلى تجريـد أظلم يقم ما تحت الـواقع . وبقي الواقع نفسه مجهولاً متجـاهلاً في كلا الزمنين والتاريخين. لم تحدث صـدمة قطيعة مع خطاب معـرفي بائد، وصدمة مـواجهة جريئة مع خطـاب معرفي نقيض، ظل ضائعاً تائها، ومطلوبا تحت أسماء ومصطلحات أيـديولوجية وطوباوية مضلة ومضللة هي ذاتها»(٢٤).

اترك للقارىء الحكم على هـذه المقولة وحجم الغموض الشـديد بها كما لو كان الكاتب يستمتع بألا يكون واضحا وبسيطاً.

بين غموض التفاعل الإيجابي وغموض «حوارات التهديد»

إذا كان هناك ما نختتم به حديثنا حول «الغموض» فلابد من الإشارة إلى أن توظيـف الغموض في الكلام قـد يكسب المعنى رونقـاً وتأثيراً إيجابياً خـاصا في بعض السياقات أثناء العملية التفاوضية، بـل قد يكون ضرورياً، وهذا عندما توظف أدوات اللامباشرة مثلا لدواعي اللباقة و إلانة الكلام أو لإشاعة جو من المرح والتشـويق أحيـانـا. وعلى النقيض من ذلك يتم، أحيـانـا، تـوظيف الغموض بغرض التهديد في التفاوض. والتهديد المباشر يكون على درجة عالية من الفجاجة والاستفزاز، الأمر الذي يؤدي عادة إلى استنفار التحدي العاطفي والفعلي بـدلاً من أن يحقق الهدف الحقيقي منـه وهـو منع طرف مـا من القيـام بخطوة مـا. ولعل هذا ما يوضحـه مثالان مهمان من واقع تفاعـلات التفاوض السياسي. المثـال الأول هو صيغة التهـديد الفج المبـاشر الذي وصل إلى جمال عبدالناصر فيما عرف بالإنذار الذي وجهته كل من فرنسا وانجلترا إلى مصر عام ١٩٥٦. والمثال الثاني هـو هذه النوعية غير المباشرة التي استخدمتهـا الولايات المتحدة مع السادات أثنـاء حرب أكتوبر ١٩٧٣. حين أرسل نيكسـون خطابا للسادات هنأه فيه على الأداء المتميز للقـوات المسلحة المصرية، وذكر أنها محت

بأدائها المتميز ذلك العار بكل تأكيد. ولكنه ذكر في منتصف الخطاب نوعاً من الغموض الـذي يندرج في تركيبة الـرسالة ككل أكثر من المفـردات في حد ذاتها حيث ورد مـايلي: «ولكـن . . إذا مـا أصرت مصر وقواتها المسلحـة على تحقيق كل شيء من خلال ميـدان القتال فقط فإننا لا نعـرف إلى أي مدى من الممكن أن يفيدكم هذا التوجه وماهي نهايته الفعلية. . . »(٢٥) وهنا فإن التهديد غير المباشر «يسمح بتأمل عواقب فعـل ما مع عدم إراقة ماء وجـه الطرف الآخر أو استنفار التحدي لديه إلى نهاية المدى.

ولعل ما يحدث في لغة السياسة له أمثلة عديدة في لغة التفاوض الاجتماعي والإداري والذي نشـاهده في واقعنا العـربي التناحري يعـج بالعديـد من أمثلة التهديـد الفج وكذلك اللين غير المبـاشر، الأمر الـذي يزيـد من حدة الصراع ويبعدنا عن احتوائه. (مزيد من التفاصيـل عن لغة التهديد وما يصاحبها من مفـاهيم تفاوضيـة أخـرى سيرد في كتاب قـادم لكـاتب هـذه السطور بعنـوان «مطارحات القدرة في المفاوضات السياسية الدولية»).

الفصل الرابع عشر

إطلالة على استخدام ألقاب التخاطب في الحوار

حينما قال ويزمان للسادات «أوامرك يافندم»!

وحينما ألقى طارق عزيز خطاب جورج بوش لجيمس بيكر!!

مما يقال: إنه في أكثر من موقف التقى فيه السادات بعزرا ويزمان وزير الدفاع الإسرائيلي الأسبق - والذي اضطلع بالقيام بدور مهم في عملية السلام بين مصر وإسرائيل - أن ويزمان كان دائما ما يبدأ أو يختتم الحوار مع السادات بتعبير «أمرك يافندم» ولا شك أنه كان يستخدمها، إما احتراما حقيقيا للسادات، وإما تحية له وتضخيما مصطنعا له وسخرية أو دعابة. كل هذه المعاني من استخدام التعبير أو لقب التخاطب جائزة، ولكن المهم هنا أننا نبدأ بهذا المثل محاولة لتدارس ألقاب التخاطب في حوارتنا. وطبقا لتأمل هذه الظاهرة الحيوية من ظواهر التفاعل في ثقافتنا نجد أن ظاهرة استخدام ألقاب التخاطب الاجتماعية هذه توظف لعدة أهداف: أولها: إظهار الاحترام ووصف كل شخص بمكانته وهي أسلوب أساسي لمخاطبة من هم أعلى سلطة؟ ومن أمثلة ذلك «سمو الأمير» و«جلالة الملك» أو «فخامة الرئيس» و«الركن المهيب» و«القائد الميمون» و«فضيلة الشيخ» و«سماحة البابا» و«معالي الباشا» و«حضرة الأفندي» و«سعادة البيك» . . إلى آخره. هذا بالإضافة إلى ما يرد في العامية في الوقت الراهن من كم هائل آخر من ألقاب التخاطب. . إن هذه التعبيرات في أساسها هي تعبيرات إيجابية تدل على احترام الآخر في المقام الأول وهي من

الأشياء التي تميز ثقافتنا، ولكن المشكلة هي الإسهاب في استخدام هذه الألقاب وخاصة عندما نرى أكثر من لقب من ألقاب التخاطب تستخدم في كبسولة واحدة لمخاطبة السلطة الأعلى، الأمر الذي يمثل صورة من صور الإذعان والتهيب المفرط للسلطة سواء السلطة السياسية أو سلطة السياق، والمقصود هنا هو المبالغة في استخدام ألقاب التخاطب لمن له سلطة في سياق ما كسياق حوار الطالب والأستاذ، والمذيع أو الصحفي ومن يستضيفه في الحوار، حيث يؤكد طرف ما على الدونية تجاه الطرف الآخر، ولا يكون هناك أدنى مبرر لذلك. ولقد شاهدت عينات لمثل هذه النوعية من الحوارات التي لا ينتج عنها بطبيعة الحال الاحترام المتكافىء بين أطراف الحوار بسبب مبالغة أحد الأطراف في تأكيد دونيته للطرف الآخر من خلال توظيف استراتيجيات الدونية في الحوار سواء كانت من خلال توظيف ألقاب التخاطب، أو غير ذلك من استراتيجيات الدونية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى جور على مفهوم المساواة والتكافؤ في الحوار كمبدأ مهم في عملية الاتصال داخل الثقافة الواحدة أو عبر الثقافات بكل تأكيد. ولعل من أشهر الأمثلة التي فجرتها تفاعلات أزمة الخليج بخصوص استخدام ألقاب التخاطب أن طارق عزيز عندما قابل جيمس بيكر وزير الخارجية الأمريكية في ذلك الوقت، وفي ظل ظروف حرجة، حيث كان الجميع يضعون أيديهم على قلوبهم إذا فشل هذا الاجتماع واندلعت الحرب، وكان الأمريكيون وعلى رأسهم جورج بوش في حالة قلق من نتائج المعركة، وكانت هناك محاولة لتجنبها، وهنا استخدم جورج بوش أسلوبا يعتبر في غاية الود والتلطف في الثقافة الأمريكية وهو أن تتحدث للشخص أو الطرف الآخر باسمه مجردا من الألقاب، ولذا فقد كتب بوش في مقدمة رسالته لصدام يقول: «عزيزي صدام، عليك بالانسحاب لتجنب كارثة مفجعة. . . إلى آخره» ولكن طارق عزيز ألقى بالخطاب على المائدة في

اتجاه جيمس بيكر الـذي كان يجلس أمامـه : وقال غاضبـا : متى تعلمون أيها الأمريكيـون كيف تخاطبـون رؤساء الدول والـزعماء الكبار، فـالمتوقـع أن يكون التحدث لصدام بألقاب مثل : القائد الركن المهيب قائد «أم المعارك» .

إن مـدلول مـا ذكر بخصـوص التفـاوض الناجح يقـودنا إلى أهميـة تحقيق معادلة مهمة مفادها أن احترام الآخـرين واجب ، وتسميتهم بالألقاب المناسبة من دواعي اللبـاقـة والاحترام والكيـاسـة ، ولكن المبـالغـة في استخـدام هـذه الألقاب بصورة أو بأخـرى قد يؤدي إلى نتائج سلبية أهمهـا افتقاد ميزان الحوار المتكافىء ، والوقوع في مأزق الدونية أحيـانا ، الذي قد يستشعره الطرف الآخر، الأمـر الـذي يكون لـه قيمتـه بـالخصم من حسـاب طرف لآخـر من أطـراف التفاوض . كذلك علينـا أن ندرك أن عملية استخدام هذه الألقـاب ووظائفها في الحوار قد تختلف من ثقافة إلى أخرى .

الفصل الخامس عشر

التفاوض مع ممثلي ثقافة الاستلاب

في إطـــار رصـــد مشـــاكل التفـــاعل والتفـــاوض الاجتماعي والإداري والسياسي على المستـوى اليومي نجـد ظاهره مـركبة في واقعنـا الثقافي تمثل إحدى عقبـات التواصل الفعال على صعيـد المجتمع ككل، وتتجسد فيما أسميه بـابتذال أحقيـة أو أهلية النقد، خـاصة تلك التي يقـوم بممارساتها أنـاس يمثلـون ثقـافة الاستـلاب ممن أصـابهم الإحبـاط المستمـر، وتتسم تفاعـلاتهم بتسطيح وتعميم الإحبـاط الذي يكـون الأساس لممارسـة النقد السلبي، وبمعنى آخـر أن تكون رؤيـة «النـاقـد» للأحـداث أو الأعمال أو الأشخاص من منطلق إحباط وقتي طبيعي، قد يمـر به أي إنسان عادي، بل يكـون الإحبـاط الحاد متأصـــلا ومهيمنـا على حـوار وإدراك مثل هـذا «الناقد» بحيث لا يكون إحبـاطه بخصوص شيء واحد محدد، أو في إطار موضوع بعينـه بل إن كلا من الإحباط واليأس يكون مطلقـا وعاما، ويصل إلى أبعـد الحدود وإلى الحد الـــذي يعكس فقـدان أي قـــدرة على التصـور الإيجابي على تحقيق التغيير إلى الأفضل أو تحقيق تحولات إيجابية جـذرية.. وهنا يكون هـذا المتفاعل من المستسلمين لأوضاع يكرهـون من يأسهم قيام الآخـرين بأي محاولـة إيجابيـة لمقـاومتهـا، ومن ثم يتحـول أمـر الخوض في الإحبـاطات إلى نـوع من المتعـة أو الإدمـان الذي أصبح الإقـلاع عنـه من أصعب الأمور، فمثل هذا «الناقـد» للأشخاص أو الأعمال أو الأحداث لا يرى إلا نصف كوب الماء الفارغ فقط ودائما.

إسهامات النخبة في تأصيل نمط وحوارات الإحباط واليأس :

إذا كان هناك شعور كبير بالإحباط على المستويات الاجتماعية والسياسية بفعل العديد من الأزمات التي يمر بها الوطن العربي ، فإن هذه الأزمات لم تكن إلا تعميقا للعديد من إحباطات أخرى سابقة وموجودة . ذلك أن النخبة قد أسهمت بالدرجة الأولى في تعميق خطاب الإحباط واليأس لدى قطاعات عريضة في الأمة ، فلقد اتسم آداء قطاع كبير من أعضاء النخبة العربية بالاستغراق في وصف الأوضاع المحبطة ، حتى أن كثيرا منهم في عملية اختيارهم لمنهج تحليل الأوضاع نجدهم قد فضلوا انتهاج المنهج التفكيكي (decostructionism) والتركيز عليه في حد ذاته ، الأمر الذي وصل بالبعض إلى الإسهام الفعلي والفعال في تأسيس ثقافة الاستلاب التي بنيت على تفكيك كل ماضي ، الأمة إلى كتل من المطارحات المشكوك في كل ما تتضمنه ، وفي أمور يصعب فيها الحسم العلمي والموضوعي ، الأمر الذي ساهم كثيرا في وجود فراغ معرفي وروح من الشك في كثير من الأمور على الساحة العربية والإسلامية والأمثلة كثيرة من واقع بيانات الأزمة الثقافية المزمنة التي نرى من خلالها انزلاق أعضاء بارزين من النخبة إلى وصف الأوضاع المحبطة بأوصاوف ، إن دلت على شيء فهي تدل على تعميم انفعالي في الوصف يزيد من تعميق الإحباط واليأس ، بدلا من معالجة الأمر بصورة أكثر إيجابية(٢٦) .

ما الذي يفعله الناقد المحبط ؟ !
وما الذي ينبغي أن يفعله المفاوض الجيد معه؟ !

إن الذي يسببه «الناقد المحبط» من أضرار لعملية التفاعل الإيجابي في المجتمع ككل يتمثل في إشاعة نمط الإحباط واليأس من كل شيء ، فهذا الأمر من «ألد» عقبات النجاح في عالم التقدم والإبداع والإنتاج ، كذلك فهو يدعم نمطا سلبيا آخر يتعلق بإطلاقية الأحكام التي لا ترى الصورة أو

الحدث أو الشخص بماله، وماعليه في إطار موضوعي ومنصف، أضف إلى ذلك أن خبرة الحوار قد أثبتت أن هذا النوع من المتحاورين قد يتسبب في ضياع وقت الحوار كله فيما لا ينفع أو يؤدي إلى أي إصلاح أو تحقيق مصلحة محددة. إن أكبر الأخطاء التي نقع فيها عند إدارتنا للحوار مع هذه النوعية، هو ما حدث بالفعل في الواقع عندما بدأ أحد المتحاورين الذين يتسمون بالتوازن النفسي وبعقلية الإنجاز حواراً عابراً مع شخص في موقع عمل مهم ويريد أن تكون العلاقات معه طيبة لا يشوبها جفاف، وبدأ الحوار بموضوع كان قد سبب له إحباطا وما أكثر مثل هذه الموضوعات والأشياء في واقعنا، وما أكثر حاجتنا إلى التحصن منها ومن آثارها قدر الإمكان، وكانت هذه البداية للحوار موضع الندم.. لماذا؟! لأنه في واقع الأمر ودون أن يدري قد استثار شهية أو شهوة الإحباط المترسخ لدى محاوره الآخر وهو ذلك «الناقد المحبط» دائما، وهنا اندمج هذا الأخ المحبط في حوارات الإحباط واليأس والحيرة دون هوادة (وانتقل الحوار من نقطة معينة في العمل ودون ربط دقيق إلى رئيس العمل إلى الأسرة والأقارب، والعمل هنا وهناك وتجار المخدرات وأصحاب العمولات. وأصبحت تجد نفسك أمام متحاور في شكل (البلدوزر) الذي يصعب إيقافه أو إيقاف عملية تداعي الموضوعات المحبطة لديه. والصعوبة التي تواجهها كمفاوض هنا تتمثل في أنك أنت الذي بدأت الحوار عن موضوع محبط ولو من منظور مختلف، وطبيعي أنك قد فتحت فوراً لدى الطرف الآخر شهية الخوض في هذا النوع من الموضوعات التي تستهويه، وبالتالي فقد أوجدت نوعا من التآلف والوحدة (المؤقتة معه)، الأمر الذي يعتبر جيدا لعلاقة جديدة ولكن أنت الذي ستدفع الثمن، والثمن هو الوقت الضائع أو مخاطر إيقاف هذا الشخص وتوضيح أنك تختلف معه، الأمر الذي يزيد من

أعبـاء الحوار وجهـد اللباقـة الـذي ينبغي أن تبـذله للحفـاظ على خيـوط الاتصـال، والنصيحة إنك لـو أدركت أنك تتحاور مع هـذه النوعيـة من البداية لكـان مدخلك إليه مختلفا وأكثر ملاءمـة ولأمكنك غلق هذا الباب الـذي يطيح بـالـوقت، وإدارتـه السليمـة لصـالح المصلحـة التي تسعى لتحقيقهـا مبـاشرة ولصـالح إشـاعــة الأنماط السـويـة في الحوار من أجل المجتمع ككل.

الفصل السادس عشر

ما بين اللياقة «والتشحيم» الاجتماعي في التفاوض

اللياقة والكياسة وإلانـة الكلام من الصفات البديهية التي ينبغي أن يتحلى بها المفـاوض الناجح. فهـذه الصفات تمكن المفـاوض من المحافظـة دائما على شعور الطرف الآخر وإضفاء جو من الود المطلوب لإنجاح أي علاقة إنسانية، إلا أن الإسهـاب «والتطرف» في استخـدام أدوات الحوار التي تعبر عن إظهـار اللباقة والكيـاسة وإلانة الكلام قـد تؤدي إلى أوضاع لا شك أنها تـؤثر سلباً في ناتج العمليـة التفاوضية في أغلب الأحيـان في واقعنا الثقافي. وهـذا الإسهاب والتطـرف في إظهـار مثل هـذه الأدوات يمثـلان مـا أريـد أن أسميـه بمفهـوم «التشحيـم الاجتماعـــي» (Social Lubrication) وهـو من منظـــور خبراء علم اللغويات الاجتماعية ذلك الأسلوب الحواري الذي يوظفه المتحاورون «لتزييت عـجلـة الحوار» من خــلال تلك الأدوات الحواريـة التي تمنع اصطـــدام كـلام الأطراف بعضها البعض مما يؤثر سلباً في الحوار وفي علاقة أطرافه. ولكن ترجمة هذا المصطلح إلى العربية ترجمة حرفية أجدها مطلوبة لتوضيح ما أريد أن يحمله هـذا المفهوم، أي «التعمد في تشحيم آلة الحوار.. وكلمة تشحيم بالعربية تفيد أن هنـاك فرقـا بين هـذا التعبير وتعبيرات «الكياسـة» و«اللبـاقة» و«مجرد إلانـة الكـلام» الكـافيـة للحوار الطبيعي والبسيـط والفعال. فـالـذي أقصـده إذن بمفهوم التشحيم الاجتماعي هنا هو تخطي أو تجاوز مجرد أهميـة مراعاة الكياسة وتجنب الصـدام والجفاف في الحوار وعـدم جرح شعـور الآخرين، بل انتهـاج أسلوب مسهب في إلانة الكلام إلى الوصول إلى حالة الغفران العام، الأمر الذي

لا يكون في النهاية لياقة وإلانة للكلام، بل يؤثر سلبا في العلاقات السوية. ويبدو أن أسلوب التشحيم الاجتماعي يوظف بصورة كبيرة لدى كثير من المتحاورين في واقعنا بسبب أهمية العواطف عندنا في نظام قيمنا والوزن العالي لها، وهذا الأمر على الرغم من أهميته حيث إنه ما يميز مجتمعنا، إلا أن خلط الأمور هو الذي ندينه هنا. فهناك فرق بين العاطفة المتزنة واللياقة وبين «التشحيم الاجتماعي» الذي يجسد خلطاً في الأمور يتمثل في إظهار الود الزائف والتملق للآخرين تارة، والخجل المصحوب بالتهاون واللامبالاة تجاه المخطىء تارة أخرى. وتجنب مصارحته برأي مخالف أو بخطأ واضح قد ارتكبه في حق الآخرين، وهذا الأمر له أمثلة عديدة في واقع عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي. ففي الواقع الإداري إذا ما اضطر أحد المسؤولين لإقصاء موظف غير مبال بمصلحة العمل، حيث إن سجله والتقارير الواردة عنه تفيد بأنه متسيب ومهمل، وجدنا الذين يجسدون مفهوم التشحيم الاجتماعي السلبي «يتفاوضون» مع المسؤول من أجل أن يرجع عن قراره، ليس من أي منطلق سوى لغة: «حرام قطع الأرزاق» والحجج التي لا تستند إلا لأنه «عنده أولاد» «وعنده مشاكل» وقرار إيقافه أو إقصائه عن العمل لا يتسم بالرحمة. وإذا كان هناك ترهل في أداء العديد من مؤسساتنا فإن جزءا من هذا الترهل يعود لهيمنة وتأثير «التشحيم الاجتماعي بالصورة التي أشرنا إليها. . وفيما يلي موقف من واقع التفاوض الاجتماعي اليومي وهو بخصوص منع التدخين وبمدى الأثر السلبي الذي يحدثه التدخين السلبي Passive Smoking في الآخرين وهذا الموقف المتتابع يشتمل على النقطتين التاليتين:

١ - أحد الذين يعانون من الحساسية من التدخين يستجير بمحصل القطار ويقول: «المكان ممنوع فيه التدخين؟!

المحصل: نعم، ولكن ممكن تدخن!

فالمحصل هنا لم يفهم أن الراكب يستجير ويستنكر تدخين البعض، وظن أنه يطلب السماح لـه بالتدخين، وهنا يمكننـا تفسير رد فعل المحصل بأنه سريع ومستجيب للتخاذل في تنفيذ القانون وسريع لإرضاء عاطفة أو رغبة الراكب أساسا. هذا مثال بشع من أمثلة التشحيم الاجتماعي السلبي.

٢ - الشخص نفسه الـذي يعاني من الحسـاسية من التـدخين يقول لمدخن في القطار نفسه: «ياريت حضرتك تطفي السيجارة»

المدخن: خليها على الله.. «العمر واحد والرب واحد»

الطرف الآخر: «ونعم بالله بس ياريت حضرتك تطفي السيجارة دلوقتي!»
المدخن: «تحت أمرك بس لما تخلص»!

الطرف الآخر: «لا دلوقتي لو سمحت لأنها تسبب لي ضيقا وممنوع التدخين هنا»

المدخن: «صح بس بالراحة علينا ياذوق!؟».

(يقول ذلك وهو يشعر بالضيق وبالاعتداء على حريته).

* موقف ثالث:

أحد الذين امتنعـوا عن التدخين عاد إليه، وعندمـا سئل عن سبب عودته للتدخين ذكر أنه لم يرد (أن يكسف من دعاه للتدخين معه)!!

الأمثلـة السـابقة تلقـي الضوء على ظـاهـرة «التشحيم الاجتماعي» بصـوره السلبية، وهي متكـررة في سياق مشاكـل اجتماعية أخرى نعـاني منها. وأضرار المدخنين على غير المدخنين أحـد هذه الجوانب. إن هـذا البعد - أي تـوظيف أدوات الحوار المتعلقـة بالتشحيم الاجتماعـي - يكون لها آثـارهـا السلبية عنـد التفاوض عبر الثقـافات. والأمثلة في هذا الصـدد كثيرة، وأهمها ما أشـار إليه

أحد الباحثين في علم العلاقات الدولية بالجامعة العبرية بالقدس، والذي قام بمحاولة لتحليل نوع اللغة المستخدمة في تفاوض المصريين والأمريكيين، وعلى الرغم من تحفظنا على العديد مما أورده في تحليله، إلا أننا نتفق معه أنه من المشاهد والملحوظ أن يستخدم بعض المفاوضين العرب لغة هدفها إلانة الحوار وإيجاد جو من المودة أكثر من استخدام لغة تتسم بالدخول في جوهر الموضوع وحيثياته الدقيقة (an informational function) (٢٧).

الخلاصة هي أن تأمل وظائف لغة التشحيم الاجتماعي السلبي تمثل أحد مفاتيح الإجابة عن أسئلة مهمة مثل: لماذا قد نكره مسؤولاً أو مديراً يتسم بالحزم والكفاءة؟

لماذا يهدر الكثير من الطاقة والوقت في أساليب تهيئة الآخرين والتقرب الزائف إليهم قبل الدخول في لب الموضوعات؟!

إن المفاوض الناجح عليه - إذن - تجنب السقوط في براثن عمليات التشحيم الاجتماعي السلبية وتخطي منطلقاتها الضعيفة في عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي.. كما ينبغي لمثل هذا المفاوض أن يلعب دوراً على المستوى المجتمعي، وذلك بأن يعمل على الحد من استخدام الأطراف الأخرى لهذا الأسلوب بقدر من اللياقة والحسم معاً، للوصول إلى ناتج إيجابي في عمليات التفاوض الجمعي التي لا بد أن نعتادها للوصول إلى أفضل قرارات تخص حاضرنا ومستقبلنا.

الفصل السابع عشر

معادلة الاندماج «والاستقلالية» والقوة في عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي

هذه المفاهيم الثلاثة تحتاج إلى كتاب منفصل لتوضيح كل منها بوصفها مفاهيم متخصصة تدارسها خبراء علوم اللغويات الاجتماعية والعرقية والعلاقات الدولية(٢٨)(٢٩)(٣٠)(٣١). ونود أن نتناولها هنا بنوع من الإيجاز غير المخل. لأننا بحاجة إلى عملية ضبط مستمر لمعادلة هذه المفاهيم لما لها من أثر بالغ في عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي ونوضحها أولا ببساطة فيما يلي:

أولا: مفهوم الاندماج (Involvement) و (Solidarity)

وهو أهمية أن نحقق قدرا من الاندماج والتآلف والتلطف مع طرف الحوار الآخر بحيث تصل رسالة واضحة للآخر بأننا نرغب في التعامل والتعاون معه، والجلوس إليه. وهنا تثار أسئلة: إلى أي مدى؟ وكيف ننجح في تحقيق ذلك؟ وإلى أي مدى يؤثر ذلك في عملية التفاوض وطبيعة المفاوضين (داخل الثقافة الواحدة وعبر الثقافات؟!) وما هو مقبول ومؤثر وما هو غير مقبول ومنفر؟

ثانيا: مفهوم الاستقلالية (Independence)

من المهم أن توظف أدوات الاندماج مع الآخر والتلطف، بحيث لا يؤثر ذلك في خصوصيتك واستقلالك كمفاوض، أي أن نحقق ونرسي مبدأ مثل

مبدأ أن الخلاف لا يفسد للود قضية . . أي أن نختلف مثلا دون حرق الجسور، والوصول إلى حالة اللاتفاوض لسبب أو لآخر وماهو مقبول ومؤثر وماهو غير مقبول ومنفر في هذا الصدد أيضا .

ثالثا: مفهوم القوة أو القدرة (Power)

وهو أكثر المفاهيم تعقيدا، وليس هناك أكثر من التعريفات التي وردت عن هذا المفهوم، خاصة في مجال العلوم السياسية والعلاقات الدولية، وهو الأمر الذي حدا بـ (Lasswell) عالم االسياسة الشهير إلى القول: «إننا حينما نتحدث عن علم السياسة إنما نحن بصدد الحديث عن علم القوة أو القدرة (Power)(٣٢). ولقد أوضح كاتب هذه الدراسة في سياق آخر أن تعريف القدرة أو القوة من منظور سلوكي تمازجي يستمد مفاهيم من علوم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية يمكننا من التعرف الدقيق على مهارات واستراتيجيات التفاوض والتساوم وتعقيداتها(٣٣). إن الذي أريد أن أوضحه في سياقنا هذا هو أن كلا من مفهومي «الاندماج» و«الاستقلال» في الحوار الاجتماعي والإداري والسياسي يرتبطان بصورة مركبة بمفهوم القوة أو القدرة، فعلاقة المفهومين بمفهوم القدرة تختلف إذا كان الحوار بين صديقين متكافئين أو موقفين متكافئين أدبيا أو ماديا أو اجتماعيا وسياسيا، أو بين مرؤوسين ورؤساء، أو بين طالب وأستاذ، وبين هيئة التحقيق القانوني ومتهم. وفي كل من هذه السياقات هناك العديد من الأمثلة التي ينبغي أن نتعلم منها أن المفاوض الحريص والناجح هو الذي يحسن صياغة هذه المعادلة بالدرجة التي تمكنه من تحقيق ناتج تفاوضي إيجابي، وألا يكون ضحية لميكانزمات هذه المفاهيم في حوار تفاوضي ما يتسبب في مشاكل له أو في فقدان الناتج الإيجابي من العملية التفاوضية دون داع لذلك. وسوف يتسع هذا الفصل لعدد من الأمثلة التي تعبر عن

مستويات متعددة توضح أثر معادلة المفاهيم الثالثة في ناتج التفاوض سواء كان اجتماعيا أو إداريا أو سياسيا وهذه الأمثلة على النحو التالي :

المثال الأول : بين رفع الكلفة و إهدار المكانة!

ماذا يحدث لو أن أستاذا بالجامعة من الأساتذة المحبوبين أو مديرا ذا شعبية في عمله أراد أن يتلطف من باب «الاندماج والتوحد» وأن يقوم بإزالة الحواجز والألقاب الرسمية بينه وبين معاونيه، ومن يعملون تحت رئاسته بأن يناديهم بأسمائهم أو حتى بالأسماء الأخرى لهم (إبراهيم - أبوخليل، حسن - أبوعلى، مصطفى - درش) وعندما ينطق بهذا اللقب كنوع من التلطف يواجه بالشخص الآخر الذي يريد أن يحقق عن غير إدراك نوعا من التلطف المقابل بأن يعامل أستاذه أو مديره الكبير بأن يناديه دون لقب دكتور أو فلان بك كما قد يتطلب سياق الإدارة أو الموقف. ألا نجد هنا أن الأستاذ أو المدير عادة مايقوم فورا بتوظيف الأدوات الحوارية التي تعكس على الفور مكانته الحقيقية في الحوار، والتي تعكس قدرات ومكامن القوة المتباينة بينه وبين الطرف الأقل في المنصب أو في السياق، حتى يضع الأمور في نصابها الصحيح.

المثال الثاني : عن بلدوزر الحوار والغزو السافر للخصوصيات!

إذا كان هذا السياق السابق على مستوى الألقاب وتوظيفها، وهذا ما تم توضيحه في الفصل الرابع عشر، خاصة في مجال التفاعل السياسي، حيث أوردنا حيثيات الموقف التفاوضي بين طارق عزيز وجيمس بيكر، فإن هناك مستوى أعمق يوضح لنا أهمية هذه المعادلة (أي معادلة الاندماج والتوحد مع التأكيد على الاستقلالية وإظهار مكامن القوة في الحوار الاجتماعي اليومي). تصور مثلا مكالمة تليفونية بينك وبين صديق أو قريب بدأ بالسؤال عن الصحة ثم تتطرق إلى أخبارك الشخصية، ووجدت الطرف الآخر يتخطى العموميات ويتوغل في الأمور الشخصية والتي تعتبرها تخصك أنت فقط، ولا تريد أن يتدخل أي إنسان فيها

حتى لـو كان صـديقا أو قـريبـا دون أن تطلب أنت منه ذلك، هنـاك تجد أن دور الاندماج والتوحد والتلطف بدأ يُسَاء استخدامه في الحوار، وبدأت تشعر بأن هناك نـوعا من «الغـزو» لخصوصيتك (أو استقـلالك). فإذا كنت جريئـا ستوقف هـذا الطرف بطريقة أو بأخرى، أي بأسلوب لبق وإذا لم يستجب فإنك قد توقفه بطريقة حاسمة. إذا كـانت شخصيتك قوية ولم تنفع معه الطريقة الحاسمـة المهذبة فإنك قـد تواجهـه بطـريقـة فجة، ولكـن الأمر يختلف من شخـص إلى آخر، وهنـا تجد الكثيرين في مجتمعنا العربي يجدون صعوبة بالغة في إيقاف «بلدوزرات الحوار» التي تسيء إلى مفهـوم الانـدمـاج والتـوحـد والتلطف، وتقـوم بعمليـة غــزو سـافـر لخصوصيـات الآخرين، ومن هنـا يستجيب الكثيرون لهذه «البلدوزرات» إلى الحد الـذي يـؤدي إلى فقـدان الاستقـلاليـة والخصـوصيـة «فتـدهسهم» مثل تلك «البلدوزرات»، الأمر الذي يحاول معه الطرف المصاب بفقدان خصوصياته استرداد وضع الخصوصية والاستقـلالية، ولكن ـ وفي أحوال كثيرة ـ يكـون ذلك بعد فوات الأوان، الأمر الذي يـوتر العلاقة ويؤخـر في أي عمليات تفاوضية تكـون جارية. ولذا فإن المفاوض الناجح والحذر يعمل من البداية في أي سياق تفاوضي على ضبط معادلـة الاندماج والاستقـلال من بداية التفـاعل، فيوظف أدوات القوة المنـاسبة للحوار والتي يراها مناسبة لسياق التفاعل بالطبع. ولكن عليه أن يتنبأ أو يستشف بقدر الإمكـان نجاح استراتيجيات« الانـدماج والتلطف» وإلى أي مدى يـوظفها، ومدى نجـاح توظيف استراتيجيات «الاستقـلالية وإظهار القوة (القـدرة) سواء في المركز الأدبي أو العمل أو خلافه» بطريقة لبقة.

المثال الثالث: المعادلة في حوار أستاذ جامعي ورئيس «جامعة المستقبل»!

الموضوع: أحد الأساتذة الجامعيين الميسورين يريد أن ينشيء جامعة أهلية ويكون هو رئيسا لهذه الجامعة، وهو شخص يجيد مجاملة الآخرين، يستحضر أحـد زملائه مـن الأسـاتـذة المرمـوقين الذين كـان لهم تحفظ وعـدم اهتمام كبير

بالموضوع محل التفاوض، ويدور بينهم الحوار التالي في التليفون:

مدير جامعة المستقبل: «أنا اشتريت قطعة أرض، ودفعت فيها ملايين علشان اتجنب أن أجيب رجال أعمال مثلا تشارك في التأسيس لأني عايز الجامعة تكون كلها أساتذة فقط، وأنت عارف الأساتذة الجامعيين في بلدنا غلابة، وليس لديهم إمكانات مادية ولكن أنا أختار أفضل العناصر في بلدنا من الأساتذة فقط ولذا أرجو أن تضع برنامجا كاملا عن «موضوع تخصصك» حتى نقدمه ضمن متطلبات الحصول على إذن بإنشاء هذه الجامعة...»

الأستاذ الجامعي: طبعا أنت عامل عقود للناس علشان يبقى الشغل على أصول؟!

مدير جامعة المستقبل: هو فيه بيني وبينك عقود..

الأستاذ الجامعي: لابد أن يكون هناك شكل رسمي ليس معي على وجه الخصوص، ولكن مع الآخرين عندما نريد أن يكون هناك أسس للتعامل المباشر والواضح.

مدير جامعة المستقبل: أنا منتظرك في مكتبي (ويحدد موعدا) ويضيف «ودي آخر مرة أطلب منك الاشتراك معنا في الشغل ده».

الحوار بالمكتب:

الأستاذ الجامعي: إيه الحكاية كلها؟ مدير جامعة المستقبل «يقص الحكاية» مع إظهار مكامن القوة والاتصالات الكبيرة لديه، ويطلب منه في النهاية الطلب نفسه، أي تعاون الأستاذ معه ولكن يقدم معه نموذجا مكتوبا ينص على وجود عدة اختيارات بخصوص التعاون في إنشاء مثل هذه الجامعة، وهذا النموذج يشمل عدة أوجه للتعاون، وأحدها أن ما يفعله سيتقاضى عليه أجرا، أو له أن يتبرع به أو بأي مبالغ أخرى للجامعة ويعتبر مساهما فيها وله

أن يؤجل ما يستحقه حتى موعد افتتاح الجامعة ويكون ذلك بمنزلة بطاقة أولية في تعيينه أو إعطائه محاضرات تبلغ قيمة المحاضرة أضعاف ما يتيحه سوق العمل الراهن.

الأستاذ الجامعي: (يطلب إعطاءه قائمة بمحددات المطلوب منه لدراسة الأمر ويقول: «طيب لو قمت بهذا العمل سوف يأخذ على الأقل من ثلاثة إلى أربعة أسابيع».

رئيس جامعة المستقبل: لا، هذا كثير جدا.

الأستاذ الجامعي: لكنني مشغول جدا.. عندي ندوة مهمة هذا الأسبوع، بالإضافة إلى التزامات أخرى.

رئيس جامعة المستقبل: الغ هذه الندوة.. ده أنا باشتغل ١٤ ساعة في اليوم!

الأستاذ الجامعي: وأنا باشتغل عشرين!!

رئيس جامعة المستقبل لسكرتيره «هات ملف واستمارة» هنا ويعطيهم للأستاذ، وينتهي الحوار.

يبقى أن نقول: إن ناتج الحوار التفاوضي الذي حدث هو أن رئيس جامعة المستقبل قد أخفق بالفعل في إقناع ذلك الأستاذ الجامعي للعمل معه لعدة أسباب، منها مايتعلق أساسا «بمعادلة الاندماج والقوة» وهي كالآتي:

لقد شعر هذا الأستاذ الجامعي بعد هذا الموقف التفاعلي بأن استراتيجيات «الاندماج من قبل رئيس جامعة المستقبل كانت غير موفقة لأنه لم يحسب أن الأستاذ الجامعي الذي زاره هو الآخر مشغول بأمور كثيرة، وأنه يطلب منه إلغاء ارتباطات بجدوله الخاص ليتسع لوقت جامعة

المستقبل، بالإضافة إلى أن الأستاذ الجامعي كـان قد قدم شبه اعتذار سابق عن عـدم العمل في المشروع نفسه من قبل، وأن قـول رئيس الجامعة لـه قد تجاوز العشم، إذا كـان هـذا واردا، ويعتبر غـزوا لاستقـلاليـة الأستـاذ الجامعي. أضف إلى ذلك أن مديـر جامعة المستقبل قد عبر ولـو بصورة لا شعـورية عن إظهـار قـوته واتصـالاته ومكـانتـه بصورة زائدة في أكثـر من سياق، الأمر الذي لم يحقق أثرا إيجابيـا في انطباعات الأستاذ الجامعي، بل على العكس ترك انطباعا سلبيا. وهذا الناتج الكلي أشعر الأستاذ الجامعي بعدم الارتياح التام للعمل والتعـاون الراهن فماذا عن المستقبل، فلقد شعر الأستـاذ بأن رئيسه في المستقبل لا يضبط معـادلـة الاندمـاج والاستقلاليـة والقوة بـالمستوى الإيجابي المطلوب، فأنهى عمليـة التفاوض من جـانبه مع جواب اعتذار لطيف مع الملف وأرسله لسكرتير رئيس جامعة المستقبل.

المثال الرابع: رؤية للمعادلة في حوار الرجال والنساء!

الموضوع هنا هـو عن طبيعة حوارات الرجال والنساء وسـوء الفهم الذي قد يحدث بسبب فقـدان ضبط معادلـة «الاندمـاج والاستقلاليـة والقوة»، ولقـد أفـادتنـا د. Tannen في كتابها المهم بعنـوان: «ليس هذا مـا أعنيه»(٣١) عن طبيعة مفهوم «القوة والتضامن (أو الاندماج) (Power & Solidarity) في فصل كـامل، ثم تـوسعت الكـاتبة فيـه في كتـاب آخـر حديث بعنـوان «هـو وهي والحوار»، وقـد نـال لقب أفضل الكتب المبيعـة في الغـرب عن هـذا الموضوع(٣٤). ولقـد اشتمل هذا الكتـاب على أمثلة ترتبط أسـاسا بـالمرجعية الغربية وعلى القـارىء المهتم الرجوع إلى هذا الكتـاب، ولكن لا شك أن هناك أشياء مشتركة عبر الثقافات كما يتضح ذلك من مقولة د. Tannen «بأن الحوار بين الرجل والمرأة في أي مجتمع قد يصبح في أحيان أو لحظات معينة مثل الحوار عبر الثقافات، وأحيـانا يصل الأمر إلى مستوى «حوار الطـرشان»، ولكن هذا

الموضوع بحاجة مستفيضة للدراسة خاصة إذا نظرنا إلى ساحة المستجدات في تفاعلاتنا الثقافية، فلقد كان شائعا ذهاب البعض إلى أن المرأة العربية الشرقية مكسورة الجناح مهضومة الحق مظلومة دائما، وإذا نظرنا إلى صورة عناصر المعادلة المشار إليها آنفا لقلنا إن الرجال قد أساءوا كثيرا في عملية ضبط معايير هذه المعادلة بصورة عادلة في حوارهم مع المرأة العربية، سواء كانت زوجة أو أختا أو زميلة في العمل، ولكن المراقب لتفاعلات الساحة العربية الثقافية في الوقت الراهن يجد مستجدات أخرى، حيث نجد الكثير من النساء في تفاعلاتهن يفتقدن الحس السليم في مراعاة عناصر المعادلة بصورة عادلة، بل تتسم تفاعلات البعض منهن بالتجاوز العكسي الشديد لعناصر هذه المعادلة. ولعل الخبر التالي والذي ظهر في الصفحة الأولى بجريدة الأخبار القاهرية يوضح هذا الأمر:

مدرس ثانوي يخنق زوجته لأنها متسلطة!!

إنه وعلى الرغم من قسوة وقبح هذا الخبر فإنه يدعونا إلى تأمل مستجدات على الساحة. يقول الخبر: مدرس ثانوي يخنق زوجته لأنها متسلطة: «خنق مدرس ثانوي زوجته بسلك كهرباء أثناء نومها وسط أطفالها، واعترف أمام النيابة بأنه قتلها لأنها امرأة متسلطة»(٣٥). إن هذا الخبر وما يتعلق بأشباهه أصبح كثير التردد، فهناك أخبار عديدة تطالعنا بها الصحف عمن «ذبحت زوجها ووضعته في أكياس البلاستيك». . أليس في هذه الأمثلة المستجدة على ساحة تفاعلاتنا الثقافية ما يدعونا إلى تأمل عناصر معادلة «الاندماج والاستقلالية»، والقوة في هذه السياقات المستجدة خاصة تلك التي أوصلتنا بالفعل إلى حالات التناحر «واللاتفاوض» واستخدام السلاح الأبيض»!

المثال الخامس: السادات يحاول ضبط المعادلة!

الموضوع: محاولة الرئيس السابق السادات إعادة بناء الجسور مع المثقفين العرب والمصريين كنوع من تدعيم شرعية حكمه، خاصة بعد مبادرته للقدس وما تلاها من ردود أفعال في ذلك الوقت. وفي مسعاه هذا حاول تأكيد بعض منطلقات مثل هذا الحوار الذي أراد أن يجريه مع واحد من هؤلاء المثقفين والذي وردت فيه شكواه من المثقفين، من أنهم لا يحسنون الحديث أو الحوار معه بالقدر الكافي من حيث عدم مراعاة آداب مخاطبة الحاكم فهو «رئيس الدولة أو كبير العائلة المصرية والعربية»، ومما كان يعتب به خصوصا على المثقفين المصريين أنهم لم يقرأوا القرآن الكريم جيدا، وإلا وعوا أن الله سبحانه وتعالى بكل جلاله وعظمته كان يعمل حسابا خاصا لحاكم مصر المهيب... ! ومما كان يردده السادات دائما أن الله سبحانه جل جلاله قد أرسل الأنبياء والرسل إلى شعوب وأقوام وقبائل حول مصر. ولكنه لم يرسل أيا منهم إلى شعوب عندما كان الأمر يخص إرسال أنبياء ورسل إلى مصر، ولذلك فإن الله حينما أرسل أحد أنبيائه، فقد كان ذلك فقط إلى حاكم مصر وليس لشعبها، وحتى في هذه الحالة النادرة فقد أعطى الله سبحانه وتعالى تعليمات واضحة صارمة لرسوله في كيفية التخاطب المهذب مع حاكم مصر، وتمثل ذلك في قوله تعالى لموسى عليه السلام ﴿اذهب إلى فرعون إنه طغى وقل له قولا لينا﴾، وكان الرئيس السادات يستغرب كيف تكون هذه التعليمات الإلهية إلى موسى، وهو من أقوى الأنبياء، في طريقة التخاطب والحوار مع «فرعون» ثم يأتي المثقفون ويتحدثون معه أو عنه بلا تبجيل أو تهذيب، أو «قول لين»(٣٦).

إن ما أوردناه كان له سياقه الخاص، ولكننا يمكننا أن ننظر إليه هنا في إطار معادلة المفاهيم الثلاثة، وأهمية ضبط عناصرها (الاندماج والاستقلالية

والقوة)، فأي متحاور ذي سلطة ما يريد أن يؤكد صلاحياتها، وهذا حقه. وهو قد يريد كذلك أن يندمج مع الآخرين دون أن تمس استقلاليته وصلاحيات سلطاته وقدراته أو قوته، فهي أهم عناصر مركز التفاوض، فما بالنا بسلطة كسلطة الحكم. إن أمر التفاوض الإيجابي يتحقق عادة إذا كان هناك احترام للسلطة عندما لا يتجاوزها من يملكها ولا يتعدى عليها من لا يملكها (في حالة الحاكم والمحكوم، والقاضي والمتهم، الطبيب مع المريض، الأستاذ مع الطالب.. وإلخ) فمن الأمور التي تعتبر بمنزلة نوع من الاشتباكات الخاطئة في واقعنا تجاوز من له سلطات في استخدامها فيكون مستبدا أو متسلطا، وأحيانا يكون هذا الطرف بريئا ويتعدى عليه الطرف الذي لا يملك السلطة دون وجه حق أو عن إحساس وهمي وخلط بين ممارسة سلطة ما وأمر التجاوز والاستبداد في استخدامها، ولقد ثبت من خلال العديد من تفاعلات تحليل التفاوض في مجال الإدارة مثلا، والتي كان أحد أطرافها إحدى الشخصيات الإدارية المستبدة المتسلطة وكان الطرف الآخر في موقع الأضعف، ومع ذلك نجح المفاوض الأضعف في تحقيق «أجندته» عندما قرر ألا يصطدم بالسلطة الممنوحة لرئيسه «المدير العام» أو محاولة عدم الاكتراث بها أو التركيز على الشخصانية في التعامل، ولكن محاولاته ركزت على طرق موضوعية غير منفعلة ومشروعة في الحوار وطلب الالتماس بعد رفض أحد طلباته بناء على قواعد القانون والإدارة السليمة. في حين اختار البعض الآخر في الوضع نفسه منطلق عدم الاكتراث بسلطة المدير ومحاولة النيل منها فلم يفعلوا شيئا سوى استنفار كل عنف واستبداد المدير المتسلط فلم يحققوا شيئا سوى مزيد من التعسف والاستبداد من قبله، وظلت أجندتهم معلقة دون أن يتحقق أي شيء منها، وكانت الخسارة لهم في المقام الأول بعد أن أسهموا في الوصول بالموقف إلى حالة من حالات «اللاتفاوض».

الفصل الثامن عشر

التفاوض بين ظاهرتي رد الفعل المندفع والمتأخر

يمثل التوقيت السليم للقول والفعل معا أحد أهم عناصر التفاوض الناجح، وبالتالي فإن عمليات التفاوض الفاشلة كثيرا ما ترجع أسباب فشلها إلى رد الفعل المندفع والانفعالي الذي لا يأخذ بعين الاعتبار حسابات العقل والمنطق وبُعد النظر أو رد الفعل المتأخر الذي يجيء بعد فوات الأوان.

أولا: رد الفعل المندفع:

يتعلق هذا النمط في حوارات الكثيرين في واقعنا بعدة أنماط وعوامل متعددة، ويأخذ كذلك عدة أشكال من التفاعل، فعلى سبيل المثال يحضرني هنا سؤال أساسي وعام أطرحه على المشاركين في دورات التدريب التي أحاضر فيها في مجال التفاوض الإداري والاجتماعي، بل والسياسي أيضا، وهو: أخبرنا عن موقف تعاملت فيه مع شخصية متسلطة في مجال العمل سواء أكنت من بين زملائك أو مرؤوسيك ـ أو رؤسائك ـ وما ردود فعلك في هذه الأحوال؟

وهنا أجد عدة ردود من الفعل، وسوف أتناولها تفصيليا في سياق عرض ملامح المباراة الإدارية، وطبيعة اللاعبين الرئيسيين المشاركين في هذه النوعية من المباريات بصفة عامة وفي واقعنا الثقافي بصفة خاصة(٣٧). ولكن ما أود أن أقوله هنا أن كثيرا من الإجابات قد كان لها مدلول واضح بأن الشائع هو حدوث اصطدام غير متأن بالشخصية المتسلطة، وهذا يؤدي بطبيعة الأمر إلى تدهور كافة عمليات التفاوض داخل المؤسسة (كما أشرنا إلى ذلك في الفصل السابق) ولا

يتحـرك الأمر حينـذاك خـارج دائرة التناحـر الشـائعـة. وفي أحيان أخـرى يلجأ البعض إلى إطـلاق النكات والشائعـات على الرئيس أو الـزميل المتسلط، ولكن هذا الأمر هـو الآخر لا ينتج عنه تحقيق أي من أهداف التفـاوض التي قد يسعى إلى تحقيقها المرؤوس الذي يتعامل مع هذه الشخصية، وبغض النظر عن معالجة هـذا الأمر الـذي سأتعـرض له أيضـا بـالتفصيل بنـاء على الخبرات الناجحـة في التعامـل مع هذه الشخصيـة المتسلطة، إلا أن مـا أوضحته هـذه المناقشـات هو شيوع صيغـة العمل الانفعالي ورد الفعل المندفع أسـاسا. . وربما كان هـذا الأمر من مسببات خسـارة كثير من المباريات التفـاوضية في كافة المجـالات. ولا يزال المفاوض الإسرائيلي يحاول اللعـب على هذا النمط لتحقيق مـآربه وتنفيـذ خططه الماكرة على صعيـد التفاوض السياسي. . ولا شك أن تـاريخ أزماتنا السـابقة مع خصومنا وأعدائنا في هذا العالم من تاريخ حقبة عبدالناصر إلى صدام ـ مع الفارق الكبير بينهما ـ يـدل على استغلال الأعـداء والخصوم لظـاهرة رد الفعـل الانفعالي الشـائعة في تفـاعـلاتنا، والتـي لابد أن نستبـدل بها رد الفعل الهادىء والمدروس والحاسم أيضا.

بين الاستغراق في المثالية و«فن الممكن»

لعل من أسبـاب شيـوع أسلـوب رد الفعل المنـدفع والانفعـالي غيـاب معطيات ثقافـة التفاوض التي نكرس لها هذا الجهـد، وأهـم منطلقاتها هنا هـو عـدم السعي لإتقـان وتبني أسلـوب «فن الممكن» ورسـوخ نمط الاستغراق في المثاليـة البعيدة عن الواقع، الأمر الذي يعبر عنـه بالاستغراق في أحلام اليقظة دون الأخذ بتلابيب الأمـور والنظرة العملية للواقع المعيش والتصرف بنـاء على معطيـات هذا الـواقع ومـا يسمح بـه. إن هـذا النمط يتجسد فيما قاله رافائيل باتي رغـم تحفظنا على الكثير مما ورد في كتابه بعنوان «العقل العربي». . يقول Patai :

«إن العقل العربي يعطي ـ وعن قصد ـ وزنا للرغبات والأماني التي يود العربي أن يحققها أعظم من ذلك الوزن الذي يعطيه الواقع الفعلي والموضوعي للأمور (٣٨: ١٥٦).

لقد تجسد هذا النمط أيضا فيما أورده أ. السيد ياسين في مقال له حينما تعامل مع ما أسماه «بالخطاب المثالي»(٣٩) حيث ركز فيه على الوزن التأثيري الكبير للشعارات في الشارع العربي والإسلامي. وهذا ماتجلى في كثير من الأزمات والمواقف والمعارك السياسية، وآخرها أزمة حرب الخليج. لقد ذكر السيد ياسين «أهمية دراسة وتحليل السلوك الجماهيري العربي أثناء الحرب، وعلى وجه الخصوص بحث ظاهرة التأييد الجماهيري للخطاب السياسي لصدام حسين أثناء الأزمة، وخصوصا من قبل جماهير الأردن، والجماهير الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة، وفي الجزائر والمغرب وتونس والسودان واليمن، وأضاف قائلا: «إن دراسة هذا السلوك الجماهيري كشفت عن انسجام هذه الجماهير مع الشعارات (الجوفاء) التي رفعها صدام حسين في خطاباته الملتهبة خاصة فيما يتعلق بالمواجهة مع الغرب (الصليبي).

والغريب أن مثل هذه الخطابات لا يزال لها صدى عند قطاعات عريضة لدى البعض ولا تزال تمارس من قبل قيادات وتيارات تموج بها الساحة العربية، والشيء الذي يدعو حقيقة للدهشة هو أنه رغم ركاكة وضعف الخطابات، فإنها تجد صدى عند قطاعات من الجماهير ذات المستويات المختلفة: (متعلمة، مثقفة، وغير مثقفة ممن اختلطت لديهم الحقائق بالأوهام، وتركوا الأخذ بتلابيب الأمور بصيغة فاعلة وقرروا الانصياع للانفعال وموسيقى اللفظ الشرس التي لن تزيد الأمور إلا سوءا وستزيد من تكاتف الخصوم والأعداء الذين لم تعاملهم رموز ماضي أمتنا العظيمة بهذا القدر من السطحية والانفعال. (راجع على سبيل المثال هذا الكم الكبير من الأدبيات

التي لا تزال تحلل شخصية القائد العظيم صلاح الدين وأسلوبه في الحرب وفي التفاوض، الذي كان قمة في الحسم والهدوء النفسي والإنسانية في الوقت نفسه)(٤٠).

لقد تولد من رحم نمط رد الفعل الانفعالي والمندفع هذا أنماط تفاعلية أخرى لا شك أنها كانت ولاتزال مدمرة لعمليات التفاوض الناجح، ومثال لهذه الأنماط: نمط تبديل المواقف بسرعة حادة ونمط حرق وتدمير كافة قنوات الاتصال في لحظة غضب، الأمر الذي لا يسمح بأي خط رجعة للمتحاور الذي يتبنى مثل هذه الأنماط في حواره.

نمط رد الفعل المتأخر

وعكس نمط «رد الفعل المتسرع والمندفع» نجد نمطا آخر لا يقل ضررا على ناتج عمليات التفاوض، وهو نمط «رد الفعل المتأخر» وهو يرتبط بنمط آخر يمثله تناقض القول والفعل على استيعاب الموقف ووضوح الرؤية والتدرب على سرعة تكوين الرأي الصائب والحاسم عند التفاعل وأثناء الوقت الفعلي لحدث ما، وهو ما يسميه خبراء اللغويات الاجتماعية باختصار (RTI) أو (Real Time Interaction) وهو اختصار لكلمات «التفاعل كما حدث وقت فعل الكلام» وهنا يفيدنا تحليل كم كبير من الحوارات في واقعنا بأن المتحاورين كثيرا ما يخالفون ما قد اتفقوا عليه في جلسة ما بخصوص موضوع ما، ويرجع ذلك ـ في أحيان كثيرة ـ إلى الحسابات الخاطئة أو البطيئة أو الاثنتين معا أثناء الاجتماع أو الجلسة وعدم القدرة على الرؤية الصائبة والمتسقة أثناء الحدث ذاته. وهؤلاء يعانون من ظاهرة «رد الفعل المتأخر» أو ما يسميه خبراء اللغويات الاجتماعية باختصار (DRT) أو Delayed Reaction Time.

وتفشي هذه الظاهرة كبير في واقع تفاعلاتنا، وربما إذا ما استرجع كل منا

شريط أحداث الكثير من تفاعلاتنا في المجال السياسي أو في مجال الحوارات اليومية لوجد بسهولة العديد من الأمثلة التي تدل على تكرارية هذا النمط الذي ينبغي أن نتخلص منه، لأنه أحد العوائق الرئيسية لأبسط صور الوصول إلى حد أدنى من الاتفاق المبدئي ذي الطابع الاستمراري الذي يمثل أهم ركائز ثقافة التفاوض، وأمر التغلب على ممارسة هذا النمط يكمن في الممارسة المستمرة لتقنيات الحوار وثقافة التفاوض التي نكرس لها هذا الجهد وغيره.

الفصل التاسع عشر

التفاوض وفلسفة الكذب

ما علاقة الكذب بالتفاوض؟

إن خبير التفاوض لابد أن يجيب قائلا: إنـه من البديهي ألا يكون المفاوض كذابا إذا أراد أن يحقق أهم جـوهر في عملية التفاوض وهو بنـاء الثقة بينه وبين الأطراف الأخرى في عملية التفاوض.

كذلك فإن الأمـانة وعـدم الكذب هما صمام الأمـان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد، لأنـه لو ثبت للطرف المخـدوع أن هذا المفـاوض قد حصل على ماحصل عليه نتيجة للكـذب، فإن الانتقام سيكون رد الفعل الطبيعي، الأمر الذي قد يحرم هـذا المفاوض الكاذب من أي مكاسب يكون قـد حققها نتيجة لكذبه. ولكن هناك رؤية أخرى لمسألة «الكذب» منها ما يطرحه السؤال الذي يثار من خـلاله ما يعتبر «كـذبا» ومـا يعتبر «تبريرا عقلانيـا»؟! وعلى المستوى العالمي يقـول G. Nierenberg في كتابه عن أساسيـات التفاوض الذي قدمنا عرضا لتـوجهه في الجزء الأول من هذه الدراسـة، حيث إن كثيرا من المفاوضين يقومون بتبرير النتائج التي تحققت في ختام المفاوضات بطريقة تماثل الكذب، ويذكرنا هنـا بقصة الثعلب الذي حاول جاهدا الـوصول إلى عنقود عنب مغر، بـلا طائل، فأخـذ يعزي نفسـه: «ربما كـان مراً وأنـا لا أريده حقـا!!» ولكن الواقع والحقيقة يقولان إن الثعلب كان في أمس الحاجة إلى العنب إلا أنه عندما أدرك أنه لن ينـاله أخذ يعزي نفسه ويبرر شعـوره بالفشل والإحباط بقـوله «إنه

لا يريده رغم كل شيء» إنه يخدع نفسه، بل إنه نوع من التبرير العقلاني. وإذا ما تأملنا هذا الأمر لقلنا إن هذا ـ إذن ـ بمثابة أسلوب لقبول الإخفاق والتخفيف من آثاره، ولكن الخطورة تكمن في أن يكون من الأهمية الكبيرة إلى الحد الذي تنبني عليه خطوات وأمور أخرى لها تبعات مهمة أو أكثر أهمية.

الشخصية الهربية / المضللة

من نيرنبرج ننطلق إلى القول إن هذا الأمر له سياقاته الدولية أو بمعنى آخر ملامحه العالمية عبر الثقافات بصفة عامة، إلا أن هذه الملامح في سياق إطار تفاعلات واقعنا العربي/ الإسلامي تتعلق بملامح الشخصية الهربية التي نشير إليها بقدر من التفصيل في سياق آخر حيث تناولنا نمط تضخم الإحساس بالذات، فهذه الشخصية الهربية المتأصلة في كثير من تفاعلاتنا ـ مع الأسف ـ هي شخصية تجيد التبرير السطحي والزائف والواهم للأحداث، وهو عكس التبرير العلمي والمنطقي للأحداث وللمواقف، وقد يكون تبريرها من منطق الكِبر والخيلاء، وقد يكون تبريرها وتفسيرها الواهم وغير الدقيق نتيجة لشرود وتركيز على جزء من الأحداث وإخراجها عن سياقها الفعلي والحقيقي والبعيد تماما عن فكرة إنصاف الحقوق. وهذا النوع من الكذب هو الكذب الانتقامي الذي يتولد من العقد النفسية ويمارس في كثير من الأحيان بصورة لا شعورية وهو أخطر من أنواع الكذب الأخرى مثل الكذب الدفاعي والكذب بالعدوى والكذب العاطفي، وكلها أنواع مقيتة من السلوك.

انتصرنا في حرب يونيو ١٩٦٧!!

إن من المفترض أن تكون لدينا إرادة الكرامة، واحتواء الإحباط والخسائر والنهوض مرة أخرى من كبوة إلى انتصار، ولكن علينا ألا نصنع كذبة ونعيشها إلى أن نصدقها في نهاية المطاف، ولعل من الأهمية أن نسترجع ما أعتبره هنا من

الأمثلة الكلاسيكية التي تتكرر في تفاوضنا الاجتماعي تحت مسميات أخرى، وذلك لتوضيح خطورة «التبرير العقلاني السطحي الزائف» الذي لا فرق بينه وبين الكذب وهو ما جسدته تفاعلات البعض الذين بدأوا الحوار بتخفيف صدمة هزيمتنا العسكرية المؤسفة في عام ١٩٦٧، فذكروا أن ما حدث على جبهات القتال لم يكن في الواقع هزيمة؟ . . لماذا؟ لأننا لم نذعن لشروط إسرائيل وهذا ما ينعكس في رفعنا لشعارات اللاءات المعروفة في ذلك الوقت ومنها «لا» للمرور في قناة السويس و«لا» للاستسلام . . ثم الذهاب بالقول إن المعركة ليست حربا واحدة . . ونتيجة الحرب سواء بالمكسب أو بالخسارة تتحدد فقط إذا أمكن لطرف أن يفرض إرادته على إرادة الطرف الآخر وحيث إن الطرف الإسرائيلي لم يحقق ما أراده، إذن فإننا نحن الذين انتصرنا في واقع الأمر في ذلك الوقت! هذا ما قيل من قبل البعض عقب الهزيمة التي لا نزال ندفع ثمنا لها إلى الآن رغم انتصارات حرب أكتوبر/ رمضان ١٩٧٣ المجيدة. وهذا ما اعتبره مثالا كلاسيكيا للتبرير العقلاني الظاهري والسطحي والزائف الذي تدفن فيه الحقائق في مقابر الوهم. من هنا أنتقل لأناقش تفصيلات أخرى عن عملية الكذب في واقع تفاعلاتنا التفاوضية اليومية، وأود أن يكون مفتاح هذه المناقشة كتيبا مهما جدا كتبه أستاذنا المرحوم «محمد مهدي علام» بعنوان «فلسفة الكذب»(٤١) ويبدؤه د. مهدي بسرد وقائع كثيرة أثرت في نفسيته بسبب ارتكاب خطيئة الكذب في واقعنا، وكذلك في الواقع الثقافي الأوروبي الغربي فتحدث عن الحدود الفاصلة بين الصدق والكذب ومعناهما، وذكر ثلاثة آراء في الصدق وهي:

١ ـ أن الصدق هو ما طابق الواقع، ولو خالف الاعتقاد.

٢ ـ أن الصدق هو ما طابق الواقع والاعتقاد وهذا الرأي للجاحظ.

٣ ـ أن الصدق هو ما طابق الاعتقاد، ولو خالف الواقع وهذا الرأي للنّظّام (وهو أحد أئمة المعتزلة).

أما عن صور الكذب فيذكر الآتي :

١ ـ المبالغة في النقل وزخرفة القول، بما يلقي في روع السامع خلاف الحقيقة (إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب).

٢ ـ الاقتصار على بعض الحقيقة، وما أشبه هذا الصنف من الكذابين بمن يستشهدون من القرآن بآيات مبتورة يفسر بالبتر معناها، كأن يقولوا قال الله تعالى ﴿ويل للمصلين﴾ أو ﴿لا تقربوا الصلاة﴾.

٣ ـ النفاق وهو أن يظهر المرء خلاف ما يبطن «وتجدون شر الناس ذا الوجهين الذي يأتي هؤلاء بوجه وهؤلاء بوجه».

٤ ـ التزلف للغير بكيل المدح، والافتخار والادعاء.

٥ ـ خلف الوعد وشهادة الزور والافتراء.

عن «الكذب المباح» و«الأبيض» و«الاضطراري»

ينتقل د. مهدي إلى تناول موضوع (الكذب المباح)، فيقول إن للصراحة أحوالا يحسن فيها ألا تظهر سافرة الوجه، بل ينبغي أن تتقنع بقناع رقيق يلطف من حدتها، ولكن لا يطمس معالم الحقيقة، ولا ينزل بها إلى وهدة الكذب الخبيث. ولقد أباحت الشرائع والعرف بعض أنواع الكذب، مشترطة في ذلك شروطا قاسية حكيمة، حتى لا يمتد شرر الكذب من الدائرة المباحة إلى الدائرة المحظورة.

ويقول د. مهدي إن المسلمين يسمون هذا النوع من الكذب «الكذب المباح» ويسميه الإنجليز «الكذب الأبيض» ويسميه الفرنسيون «الكذب المُعذر» ويسميه الألمان «الكذب الاضطراري» أو «الكذب الرسمي».

والأصل في إباحة هذا الضرب من الكذب أن يحقق عملا طيبا، أي حينها

لا نخبر المريض عن حالته السيئة لعلمنا أن ذلك سيؤثر سلبا فيه وفي عملية علاجه، أو عندما يتهرب أحد القضاة من سؤال بخصوص قضية سيفصل فيها، أو محام يُطلب منه مستندات سيقدمها للمحكمة، أو محقق يريد أن يصل للجناة في أمر جريمة ما. . فهنا إذا كذب، وقال إن شريك الجاني المشتبه فيه قد اعترف (ولم يكن قد اعترف)، هنا لا يكون هذا كذبا بل استراتيجية للوصول إلى الجاني، فإذا كان كذلك فقد ينهار ويعترف.

د. مهدي في حوار مع الإمام الغزالي عن «الكذب المباح» عبر «آلة الزمن»

في كتابه عن فلسفة الكذب يسرد د. مهدي الكثير من التفاصيل عن موضوع «الكذب المباح»، فهنا يلخص ما كتبه الغزالي في كتابه الشهير بعنوان «إحياء علوم الدين»(٤٢) بخصوص هذا الموضوع فيقول:

١ ـ يري الغزالي أن الكلام وسيلة إلى مقصد من المقاصد، فكل مقصود محمود يمكن التوصل إليه بالصدق والكذب جميعا فالكذب فيه حرام، وإن أمكن التوصل إليه بالكذب جميعا فالكذب فيه حرام، وإن أمكن التوصل إليه بالكذب دون الصدق فالكذب فيه مباح إن كان تحصيل ذلك القصد مباحا، وواجب إن كان القصد واجبا.

٢ ـ فإذا كان حقن دم محرم يتوقف على الكذب على ظالم يتعقبه، فذلك الكذب واجب، وإذا كان مقصود الحرب لا يتم، أو إصلاح ذات البين، أو استمالة المجني عليه، ألا يكذب، فالكذب مباح.

٣ ـ غير أنه ينبغي أن يتحرر من ذلك الكذب ويتأثم فيه جهد استطاعته، لأنه إذا فتح باب الكذب على نفسه خيف أن يستطرد إلى ما يستغنى عنه، وإلى ما لا يقتصر على حد الضرورة. فيكون الكذب حراما في الأصل إلا لضرورة.

٤ ـ ويستدل الغزالي على إباحة ما يباح من الكذب بعدة أحاديث للنبي ﷺ

ومنهـا قـولـه «ليس بكـذاب من أصلـح بين اثنين، فقـال خيرا، أو نمى خيرا»، وقولـه ﷺ «. . . كل الكذب يكتب على ابـن آدم لا محالة، إلا أن يكذب الرجل في الحرب ـ فإن الحرب خدعة ـ أو يكون بين الرجلين شحناء فيصلح بينهما، أو يحدث مع امرأته يرضيها».

يقـول د. مهـدي «إننـا نـرى أن هـذا السعي من وراء إنشـاء السـلام الاجتماعي. فـالإصلاح بين الإخوان عمل جميـل تترتب عليه نتـائج طيبة، وصفـاء المودة بين الزوجين من أهم الأغـراض التي يسعى إليها الإسـلام، ولذلك أبـاح للزوجين أن يتبـادلا المجاملـة والمحبة، ولـو أطرى كل منهما الآخر بما ليس فيه، فهذا مـا يسميه الإنجليز «بتزييت عجل الأسرة» لتظل مركبتها سائرة سيرا حسنا، أما عن كـذب الحرب فهو في الحقيقة ليس كذبا ـ لأن الحرب خدعـة ـ ويـلاحظ هنـا أن الحال بين المتحاربين تنـادي بألا يصدق أحـدهما الآخر. وفي هـذه الحالة ينتفي سبب تحريم الكـذب الذي هو استغلال ثقة السامع. . (٤٢) (ص ٥٦).

٥ ـ يلحق الغـزالي بالمباح من الكذب، الكـذب على الصبيان «فإن الصبي إذا كـان لا يرغب في المكتب إلا بـوعد أو وعيـد أو تخويف كاذب كـان ذلك مباحـا». (٤٢ : ١٢١ الجزء الثـالث). . «إذن المحذور من الكذب تفهيم الشيء على خـلاف ما هـو عليه نفسـه، إلا أن ذلك ممـا تمس إليه الحاجـة وتقتضيـه المصلحـة في بعض الأحـوال، وفي تأديب الصبيـان ومن يجري مجراهـم» (٤٢ : ٣٣١ الجزء الرابع).

مواجهة فكرية بين مهدي علام والغزالي حول الكذب المباح

يقول د. مهدي إنه يخالف الغزالي مخالفة صريحة في هذا الصدد (النقطة رقم ٥ الآنفة) لأن هـذه سبل شائكة محفوفـة بالمخاطر، ونحن نخـدع أنفسنا حين

نعتقد أن الطفل ينسى ما يوعد بـه أو يتوعد به . وإذا نحن لم نف بما يجري على ألسنتنـا لأطفـالنا من وعـد أو وعيـد، فقـد لقناهم أول درس عملي مـؤثـر في الكذب، وعلينـا ألا نلوم إلا أنفسنا حينما نـراهم يكذبون. أفيجـوز أن نلزمهم بما يحل لأنفسنا التخلي عنه؟ «أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم؟» . . يقول د. مهـدي هنـا «ولو أن الغـزالي أحسن فهم الحكمـة النفسيـة في حـديث من الأحاديث التي رواهـا هو نفسه، ما وقع في خطئـه هذا، والمثال الذي نطـرحه هنا يتجسد في حديث النبي ﷺ قال فيه عن عبدالله بن عامر:

«جاء رسول الله ﷺ إلى بيتنـا، وأنا صبي صغير، فذهبت لألعب، فقالت أمي: يـا عبـد اللـه تعـال حتى أعطيك. فقـال ﷺ: ومـا أردت أن تعطيـه؟ قالت: تمرا فقال ﷺ: أما إنك لو لم تفعلي لكتبت عليك كذبة».

ويستطـرد د. مهـدي قـائلا «ولا شك أن في هـذا التحـذيـر من السخـاء بالوعـد، والشح بالوفاء لـردا بليغا على زعـم الغزالي ودرسا نـافعا لأولئك الآباء والأمهات والمعلمين (٤١ : ٥٠ ـ ٦٠).

الخلاصة التي ينتهي إليها د. مهدي هـي أهمية أن يتدبر المرء كثيرا قبل أن يقدم على الكـذب المباح، فكثيرا مـا يخدع المرء نفسه ويسمى مبـاحا مـا ليس مباحا.

إنني أرى أن هذه الخلاصـة التي انتهى إليها أستاذنا د. مهـدي علام رحمه الله هي بمنـزلة الإشارة الـدقيقة لبيت الـداء في كثير من تفاعلاتنـا في السياق العربي. وهو أمر نحث المفـاوض في واقعنا اليومي الاجتماعي والإداري على أن يتحلى به.

مفهوم الكذب عبر الثقافات

إن عـالمنا اليـوم يعاني من أزمـة الازدواجية، خـاصة تحت شعـار ما عُـرف بـ«حقوق الإنسـان» والممارسات الازدواجيـة للغايـة بما سمي بـ«النظـام العالي

الجديد». كذلك فإن تفجر العديد من الصراعات العرقية في عالمنا لا يعود فقط إلى الكراهية، ومحاولات اكتساب القوة على حساب الآخرين، وإنما يرجع أيضا إلى إخفاق الثقافات في إجراء حوار تفاوضي بناء يحتاج أول ما يحتاج إلى تعرّف الأسس والقيم الثقافية المشتركة، ومن هنا وجدنا أهمية أن نقارن في سياقنا هذا بين ملامح فلسفة الكذب مثلا بين الثقافة العربية الإسلامية. والثقافة الغربية.

وإذا كان لهذا الأمر أهميته في عملية التفاوض عبر الثقافات فإننا حاولنا رصده في أدبيات التفاوض الغربية، ووجدنا فقط إشارة عابرة له في كتاب مثل كتاب Nierenberg عن أساسيات التفاوض، أما كتاب د. مهدي القيّم عن مسألة «فلسفة الكذب» الذي صدرت طبعته الأولى عام ١٩٣٦ وطبع ثانية في عام ١٩٨٧ فيأخذنا إلى مسافات أعمق وأبعد عن فلسفة الكذب من المنظور الغربي. وأقدم هنا عرضا لمضمون ما ذكره د. مهدي ليمثل ذخيرة مهمة للمفاوض المتفاعل مع الآخر من الثقافات الأخرى لفهم رؤى أصيلة لمفهوم الكذب حيث يتناول بالتحليل نظريات لأرسطو (أرستطاليس) وروسو وستانلي هول (٤١ : ٨٧ ـ ١٢٢) ونكتفي هنا برصده لملامح الفكر الغربي في هذا الصدد من خلال ما أورده عن نظرية الوسط لأرسطو يقول د. مهدي:

لقد وضع أرستطاليس نظريته في الوسط، مناديا بأن الفضيلة وسط بين طرفين هما الإفراط أي الإغراق، والتفريط أي التقصير، وكل منهما رذيلة، وقال إن ذلك الوسط ليس الوسط الرياضي الذي تكون نسبته إلى كل من الطرفين واحدة، بل هو وسط إضافي أو، كما سماه، وسط أخلاقي: فقد يكون أقرب إلى حد الإفراط، كالكرم فإنه أقرب إلى الإسراف منه إلى التقتير، وقد يكون أقرب إلى حد التفريط، كالعفة فإنها أقرب إلى خمود اللذات منها إلى الفجور. ثم طبق أرسطو نظريته هذه على جميع الفضائل ومن بينها الصدق. ولكنني

أرى (والكلام لــ د. مهدي) أن في إخضاع الصدق لنظرية الوسط إرهاقا له وتكلفا، ومداً لسلطان النظرية على أرض أجنبية لا تخضع لها. فنحن نفهم أن يكون الكرم وسطا بين رذيلتين متناقضتين، هما الإسراف والتقتير، ونفهم أن تكون الشجاعة وسطا بين رذيلتين متباينتين تمام التباين، هما التهور والجبن، وندرك أن العفة وسط بين رذيلتين متنافرتين إحداهما مع الأخرى، هما الفجور وخمود اللذات، ونقبل أن يكون الحلم وسطا بين رذيلتين على طرفي نقيض، هما الشراسة والبلادة... إلى آخر الفضائل التي طبق عليها أرستطاليس نظريته في الوسط، عدا الصدق فإننا لا نستطيع أن نفهم أن يكون وسطا بين المبالغة في القول، والتحفظ والتعمية فيه لأن للصدق دائما صورة واحدة، وكل ماعداها ـ بزيادة أو بنقص ـ كذب. وليس بين الطرفين اللذين يزعمهما أرسطو للصدق تباين وتناقض، كذلك الذي بين كل طرفين من أطراف الفضائل الأخرى. فالزيادة في الخبر والنقص فيه متشابهان تمام التشابه من حيث حيدتهما عن الصورة الواحدة التي يتحقق فيها الصدق، ولذلك يسمى كل منهما كذبا؛ فإننا لا نستطيع أن نجد اسما مشتركا عن الفجور وخمود اللذات باعتبارهما حيدة عن العفة، أو على الإسراف والتقتير باعتبارهما حيدة عن الكرم، واعتبر هذا في سائر الأطراف مع فضائلها.

وثمة خطأ آخر وقع فيه أرستطاليس، وهو زعمه أن الصدق (وهو الوسط) أقرب إلى أحد الطرفين اللذين يكتنفانه منه إلى الآخر: فهو يزعم أن الصدق أقرب إلى التحفظ والنقص، منه إلى المبالغة والزيادة. ولا شك أن هذا الخطأ متفرع على خطئه السابق، وهو محاولته إخضاع فضيلة الصدق لنظرية الوسط. والحق أن ليس الصدق أقرب إلى إحدى الرذيلتين منه إلى الأخرى، فكلتاهما كذب لا شك فيه، وللصدق كما قلنا صورة واحدة، وأقل حيدة عنها بزيادة أو بنقص تلحقها بالكذب.

ولو شاء أرسطو أن يكون أقرب إلى الصواب في تطبيق نظرية الوسط على الصدق، قال إن الفضائل تختلف في قربها من الأطراف، فبعضها أقرب إلى طرف الإفراط، وبعضها إلى طرف التفريط غير أن الصدق وحده (ولو شاء لأضاف إليه العدل) يكون وسطه بين طرفيه وسطا رياضيا، لا أخلاقيا، فنسبة بعده عن أحد الطرفين كنسبة بعده عن الآخر.

الصدق بقطع النظر عن النتائج:

ويرى أرستطاليس أن الرجل الصادق هو الذي يقول الصدق بغض النظر عن أن يكون ذلك الصدق متصلا بمنافع جدية له، بل هو يقوله لأنه خلقه الذي تخلق به. وإن رجلا هذا خلقه لرجل شريف يحب الحق، فإنه إذا كان يقول الحق حتى في الأحوال التي لا مصلحة له فيها، فإنه ـ من باب أولى ـ يقول الحق في الأحوال التي يلتقي فيها قول الحق بمصلحته. إنه يتجنب الكذب فرارا من معرة الكذب، ذلك هو الخلق الجدير بالإعجاب والاحترام.

الكذب درجات:

يعرف كل مطلع على فلسفة أرستطاليس أنه كان فيلسوفا عمليا، ولذلك نراه يجعل الكذب درجات بعضها أقل إثما من بعض: فإذا كذب المرء حبا في شرف يناله، أو رغبة في شهرة تصل إليه، لم يكن جد أثيم. بخلاف الرجل الذي يكذب سعيا وراء المال، أو الشؤون المادية، فإن إثمه أعظم، إذ إن غاية الكذب في الحالة الأولى أرقى من غايته في الحالة الثانية. وكأن أرستطاليس هنا ينادي بأن الغاية تبيح الوسيلة. والحق أننا نخالف أرسطو هنا، فإننا، مع اعترافنا بأن بواعث الكذب تتفاوت، لا نجيز الكذب في أية صورة من الصور التي ذكرها. وما كان أجدره أن يتابع أستاذه أفلاطون في دقته وتحديده عندما عرض للكذب المباح في جمهوريته وما أشبهه في غموضه هذا بمحيي الدين بن عربي.

وأخيرا، يبيح أرسطو التهكم، على أن يكون ظـريفا، معتدلا، وفي الأشياء التي ليست مبتذلة.

وقـد عقـد أرسطـو فصـلا مستقلا للمـزاح، وجعلـه وسطـا بين المجـانـة والفظـاظـة، وقـال عنـه إنـه ضروري للحيـاة ولا غنى للمجتمع عنـه. وعلى المهتمين بمـزيـد من التفـاصيل الأخـرى الـرجـوع لكتـاب د. مهـدي علام(٤١).

بعد هـذا العرض لفلسفـة الكذب نتذكـر مقولة بـرنارد شـو: «إن العقاب الرئيسي للكـاذب» هو أنـه لا يستطيع تصديق الآخـرين، هذا هـو العقاب. ولكن التفاعل يحتاج منا إلى معرفة ما هـو أكثر من ذلك. ولعل ما أفادنا به د. مهـدي علام يعتبر بمثـابـة ذخيرة معلومـاتيـة مهمـة للمفاوض في المجـالات الإدارية والاجتماعية والسيـاسية تمكنه من تعرف المنطلقـات الفلسفية للتفاعل والحوار في الحقلين العـربي والغـربي فيما يتعلق بفلسفة كفلسفـة الكـذب التي تنطلق من أسسهـا ومنطلقاتها مقاصـد كلام وأفعـال قول عـديدة حـاسمة في مسـار العمليـة التفـاوضية، ولها مـدلـولاتها كـذلك في عمليـة تقييم أطـراف التفاوض، وهـذا الأمر ذو علاقة وثيقـة وأهمية خاصة ببنـاء الثقة التي هي من أهم عوامل نجاح المفاوضات أو فشلها.

الفصل العشرون

عقلية التوصيات في واقعنا الثقافي (الافتقار إلى كيف وأخواتها!)

لا شك أن التوصيات هي نتيجة الوصول إلى استنتاجات، وأننا بطبيعة الحال نصل إلى استنتاجات بعد تحليل الأحداث والمعلومات والبيانات والواقع. ولكن من الظواهر التي شاعت وأصبحت عالية التردد في حواراتنا التفاوضية الاجتماعية والسياسية ما أسميه «بعقلية التوصيات» التي تكون أحيانا دون تحليل دقيق وعلمي للواقع، ولكن بناء على مشاهدات يعوزها البحث والتأمل الموضوعي الجذري والدقيق، وأحيانا أخرى يصل البعض إلى توصيات معينة وتكون بعد دراسة وتعمق ولكن لا ينقل صاحبها أي أثر لمثل هذه الحيثيات والتأملات المتعمقة والتفصيلية في مقولاته أو كتاباته، ولكن ينطلق من عموميات إلى توصيات أو العكس. وأحيانا أخرى لا تكون «التوصيات» بخصوص موضوع واحد أو اثنين فقط أو نقطة معينة لمشكلة ما ولكن تكون المقولة لإعادة «صياغة الكون وكافة نواحي الحياة»، فتكون المقالة أو المقولة عبارة عن ميثاق أو دستور أو مشروع يعوزه الكثير من التفاصيل العملية الدقيقة والمحددة، و إذا كانت فكرة التوصيات والعموميات قد تفيد بأن صاحبها له رؤية شمولية أو كلية أو ما يسميه علماء اللغة النفسية «بعقلية جيشتلت» إلا أن مشاهدات تفاعلات واقعنا الثقافي تقول إن شيوع «عقلية التوصيات» هذه قد أثرت سلبا في طريقة تناولنا للمشاكل حيث غلب عليها

التوجه العمومي وإصدار التوصيات وتشكيل اللجان أو «تقرير كل ماهو واضح وبديهي وإضاعة الوقت والجهد في تكراره. ومثل هذا التوجه الشمولي البديهي والخطابي» عادة لن يقدم أو يؤخر كثيرا في حل المشاكل، ولكنه يكرس أسلوب عدم قصر النقاش على نقطة أو موضوع بعينه ليكون مثمرا وفعالا وترك التفاصيل والاشتباك الإيجابي والضروري معها.

وهناك أمثلة كثيرة للتدليل على هذه الظاهرة، وأرصد هنا هذا الجزء من إحدى مقالات الرأي بعنوان «إعادة صياغة مستقبلنا» حيث تقول الكاتبة «إن إرادة التغيير تقتضي مايلي:

* إعادة صياغة الدستور.

* إعادة صياغة الجامعة بإعادة استقلالها.

* إعادة صياغة الصحافة بإطلاق ملكيتها وحريتها معا.

* إعادة صياغة الريف واحترام آدميته.

* إعادة صياغة المدينة فتخضع تصاريح البناء لموافقة نقابة المهندسين وكلية الفنون الجميلة حتى لا تغص بالشغب العماري والحجرية العشوائية، فتمتد أفقيا بلا ضابط ورأسيا بلا تخطيط، ثم الاعتداء على الخضرة فيها ثم إباحتها للمصانع والدخان والعادم من كل نوع. والاعتداء على الهدوء فيها من ضوضاء الصور والإعلانات التي لا ترحم العين. وضوضاء الزحام الذي يخنق الإبداع ويكرب الأنفاس، وضوضاء الفوضى التي تؤلم الإحساس، وضوضاء السلوك الذي يرهق الناس.

* إعادة الترجمة من اللغات الأجنبية لتعويض فرق التقدم باعتبارها أداة وصل بالثقافات العالمية.

* إعادة صياغة الثقافة لتعرف قيم الدقة والصدق والسببية لتعريف معنى الآثار والتاريخ والفرق بين الحضارة والتجارة .

* إعادة صياغة المدرسة وأسلوب التلقين ونظام الامتحانات .

* إعادة صياغة دور المسجد والكنيسة فلا يقوم به إلا الراسخون في العلم النافذون إلى جوهر الدين ، لا التعصب .

* إعادة صياغة المفاهيم فيحترم الاختصاص من أي نوع ودرجة .

* إعادة صياغة اللغة القومية ذاتها ، فالأدب غير النفاق والمجاملة غير الكذب البغيض ، والرؤية الفردية غير التوجيه والعلم الشامل . الله وحده هو العليم . أما العلماء ممن خلق فقد أوتوا من العلم قليلا .

* إعادة صياغة الإعلام ليكون للإنسان العربي في كل وطن من أوطانه : ترابه ، أقاليمه ، صناعاته ، ريفه ، مدنه ، جامعاته ، آلامه ، مخاوفه ، حقوقه ، إرادته ، مستقبله .

* إعادة صياغة الإدارة باختزال الروتين واللوائح والقوانين ، ثم نظام دائم للإشراف والمتابعة ، والتسجيل ، والتقييم ، والتقويم ، حتى يمكن التصحيح في الوقت المناسب .

* إعادة صياغة الوقت بالالتزام بوقت محدد للإنجاز تتحدد معه المسؤولية بما يتبعها من حساب .

* إعادة صياغة نوعية الأداء فلا يسطح الداء أو يعمم أو يعوّم .

* إعادة صياغة الطفل العربي بتوفير حقوق الطفل التي أعلنها الاتفاق الدولي سنة ١٩٢٤ وحقه في الرعاية التي تبدأ قبل أن يولد لما ينعكس عليه صحيا ونفسيا عند غيابها ، وهذا موضوع كبير»(٤٣) .

«إن وأخواتها» أو «كيف وأخواتها»؟

كـان ما سبق من تـوصيـات بإعادة صيـاغـة كل نواحي حيـاتنـا الثقافيـة والفكريـة كما ورد في الجزء المشار إليـه من المقـالة السـابقة لإحـدى المفكرات العربيات مايعكس بلا شك حماسة ورغبـة الكاتبة القوية والإيجابية في الإسهام في تغيير الأوضاع الراهنة في واقعنا بما يخرجنا من المأزق الراهن الذي نعاني منه، حتى ننطلق إلى آفـاق أخـرى. ولكـن مـا ورد يكـرس وكما ذكـرت «عقليـة التوصيات» والعموميات أو ما أسميه بـ«أن» التقريرية وأخواتها، والتي ينبغي أن نتغلب على هيمنتهـا في حواراتنـا، فإذا كنا بحـاجة دائما إلى الـرؤية الكليـة والاستراتيجية، فإننا بحاجة ماسة جدا الآن إلى التركيز دائما على نقطة واحدة أو اثنتين بالعمق والتفصيل الكـافيين بدلا من الـرصد العمـومي، بحيث نكرس عقليـة التعامل مع دقـائق الأمور لتكـون لها الأولـوية في الطـرح وعلاج أوجـه القصـور التي نراهـا. فهذا مـا نحتاجـه أكثر في ظل أسس ومعطيـات ثقافـة التفاوض، وفي ظل ظـروف هذا الواقـع الثقافي الذي نعيشـه، أي ـ وبكلمات أخرى ـ علينا أن نستبدل بـ«إن وأخواتها» «كيف وأخواتها».

الفصل الحادي والعشرون

الواقع العربي ومفهوم «اقتصاد اللغة»

«آسف لكتابة هذا الخطاب الطويل فلم أجد وقتا كافيا لكتابة خطاب قصير»!

بتحليل كم كبير من التفاعلات التفاوضية في واقعنا الاجتماعي والإداري والسياسي، نجد أن هناك قطاعا كبيرا من المتفاعلين يوظفون أسلوب التكرار والإسهاب لإقناع الآخرين بمنطقهم أو حجتهم، ومن الملاحظ أنه غالبا ما يوظف هؤلاء هذا الأسلوب لاشعوريا، وإنما نجده قد أصبح سلوكا معتادا لدرجة أن ينعكس ذلك في أداء كثيرين من أعضاء النخبة في جلسات الحوار أو المحاضرات وخلافه، فلقد حضرت حلقة نقاش لأحد خبراء الاقتصاد الكبار، وكان يتحدث للحاضرين عن مفهوم الاقتصاد الحديث وآليات السوق والخصخصة، ولقد كانت قناعته بما يقوله واضحة جدا وأتصور أن معظم الحاضرين الذين يعتبرون المتكلم أستاذا لهم قد اقتنعوا بمقولاته، ولكنه ظل يعيد ويكرر هذه القناعات بشكل يكاد يكون «مزعجا»، وربما لأن وجوه وإيماءات الحاضرين كانت مشجعة ومؤيدة فاعتبر ذلك بمنزلة استحسان «لإعادة الوصلة» ونجح الخبير في تحقيق مراميه الإقناعية، ولكن تم تدمير مفهوم «اقتصاد اللغة». في تلك الجلسة التي استمرت ساعات طويلة كان يمكن اختصارها في ربع المدة وتكون أكثر من كافية. وذكرني هذا الموقف بمحاضرة أخرى عن المستقبليات حيث ظل المتحدث يحدثنا فيها عن عصر

الثورة الزراعية ثم عصر الثورة الصناعية إلى أن وصل إلى عصر ثورة المعلومات، وهو من المفترض أن يكون موضوع محاضرته، ولكن عندما وصل إلى عصر المعلومات كان ٨٥٪ من وقت المحاضرة قد انتهى في إسهاب وتكرار لما يعرفه الحاضرون أصلا، وبقي وقت قليل جدا للحديث عن جوهر المحاضرة. وفي ندوة أخرى ذكر محدثنا أن الأمر يحتاج إلى ثلاثة أيام من الحديث إذا أراد أن يوضح موضوع النقاش. وما أطرف ما قاله أحد الزعماء العرب ضاحكا بأنه إذا قابل الرئيس فلان فلابد أن جلسات الحوار ستستغرق مابين ١٨ و٢٠ ساعة.

بعد هذا «الإسهاب» المتمثل في الأمثلة السابقة أقول إنه لا شك في أن هيمنة أسلوب الإسهاب والتكرار للفكرة نفسها أحيانا أو سرد المقدمات الطويلة في تفاعلاتنا المسموعة والمكتوبة تتجاوز في كثير من الأحيان عامل التشويق، وكذلك ماهو مطلوب في توصيل المعنى والتأكد من ذلك (انظر على سبيل المثال الحجم المبالغ فيه لكثير من الرسائل العلمية والكتب). إن هذه الظاهرة قد دفعت بخبراء علم اللغويات الاجتماعي والعرقي الغربيين ـ ممن يتدارسون ظواهر وأساليب الإقناع عبر الثقافات ـ إلى القول إن أسلوب الحُجة الأفقية(٤٤) التي تنبني على أن الإقناع بالتكرار والإسهاب هو الأسلوب السائد في الواقع العربي، حيث يتم دفن المقولة الرئيسية في مكان ما فيما يقال أو يكتب، وإن أمر استكشافها عادة ما يترك لقدرات المتلقي، وهذا عكس أسلوب الحجة الرأسية (الغربية!!) التي يتخذ فيها المتحاور أسلوب ذكر الفكرة الرئيسية مرة واحدة في بداية الكلام أو الكتابة، والانتقال بعد ذلك وفورا لتدعيمها بالبيانات والأدلة، وتنتهي مقولته بسلوك يتسم بكل معايير الإيجاز والوضوح. إن ما نريد أن نعلق عليه هنا أنه إذا كانت هناك بيانات من واقع تفاعلاتنا تؤيد ما يذهب إليه هؤلاء الباحثون الغربيون إلا أن مقولاتهم في هذا الصدد تحتاج إلى التفنيد والتعليق، لأنها قد اتسمت بالتعميم الزائد والتحيز

الواضح في رصد «البيانات الممثلة» لوصف «الثقافة العربية». ومن أمثلة هذه الدراسات دراسات الباحثة (باربرا جونستون)(٤٥)(٤٦) والتي ذكرت في إحداها المثل العربي القائل «كثرة التكرار يعلم (الشطار)» لتدعيم ما ذهبت إليه ونسيت أن أمثال الثقافة العربية تشمل أيضا «خير الكلام ما قل ودل». وإذا كان بعض أئمة المساجد مثلا يسهبون ويطيلون في الخطبة فإنهم يخالفون في ذلك ما أمر به الرسول صلى الله عليه وسلم من الإيجاز وعدم الإسهاب والإطالة، خاصة إذا استدعى السياق ذلك وهو الأمر الذي استوجب على الإمام علي في إحدى المناسبات أن يكون موجزا إلى أبعد الحدود حين قال في خطبة من خطبه. «عباد الله اتقوا الله، وأقم الصلاة».

ولذلك فمن عدم الدقة العلمية وصم الثقافة العربية بمقولات تتسم بالعمومية الزائدة، ولكن ـ وللحق ـ هناك بالفعل قطاع كبير من المتفاعلين قد استهواهم أسلوب التكرار والإعادة والإسهاب.

هل سبب أسلوب التكرار والإسهاب ثقافي أو علمي؟

إنه من خلال معايشتي للواقعين، العربي والغربي لا أتفق مع التصنيف التعميمي الذي يذهب إليه البعض من الباحثين الغربيين الذين يستحضرون حججهم من واقع التفسير الثقافي فقط، حيث إن الأمر وإن كان له إطاره الثقافي العام وممارسات مثل هذا الواقع الثقافي أو ذاك بالفعل، إلا أن الأمر يتعلق ـ وفي المقام الأول ـ بالتدرب على الإيجاز وتصدير الفكرة الرئيسية بحرفية ووضوح. ففي التفاعلات الغربية نجد كثيرا من الأمريكيين من غير المدربين على تقنيات وأداء الإيجاز الواصل والمحقق لرسالة طرف ما يوظفون كل أدوات التكرار والإسهاب الممل والغموض في الحوار وبمن فيهم قطاع لا بأس به من المحامين، الأمر الذي دفع بعض خبراء القانون المعنيين باللغويات وكذلك

خبراء علم اللغـويات الاجتماعي والتطبيقي بتنـاول هذا الأمر بـالتحليل. وفي هذا الصدد يقول الخبير Rodell «إن اللغة التي يصاغ بها القانون ويستخدمها كثير من المحـامين تستخـدم لعمل سحـابة كثيفـة من الـدخـان لتختبيء من ورائها المعاني ويفُتقد المنطق الواضح. . وبالتالي فإن مثل هذه اللغة تتسبب في مزيـد من المنازعـات والمشاكل بدلا من منعهـا وحلها(٤٧). وكـان من نتائج معالجة هذا الأمر ظهور العديد من الدراسات في مجال مايعرف الآن باللغويات القانـونية (Legal Linguistics). وكتـاب Rodell و Raymond المهم بعنـوان «المرشد في الصياغة القانونية الواضحة» الذي يندرج في إطار هذه الدراسات، يتضمن مقـدمـة علميـة تتسم بـالطـرافـة والعمق بعنـوان «دعنـا نقتل كل المحامين»، حيث يقدم الكاتبـان مقولات كثيرة من واقع القضاء الأمريكي مع تقـديم تحرير مـوجـز وواضح لها في ثلثها أو أقل، ويـذهبـون إلى أهمية إعـلاء وظيفة التدريب العلمي والتقني لأسلوب الكتابة القانونية الموجزة من أجل أداء أفضل في المجال القـانوني وإدارة أفضل لعـامل الوقت الـذي إذا ما تم تعظيم المنافع منـه لاعتبرناه فعلا واحـدا من أهم وأثمن عوامل النهضـة والتنمية لكل بلاد العـالم. إن هذا العامل التقني هـو الذي دفع أحد القـواد أو الزعماء (غير معروفي الاسم) إلى قوله لأحد قواده: «آسف لكتـابة هذا الخطاب الطويل لك فلم يكن لدي الـوقت الكافي لكتابـة خطاب قصير». نعم إن الرسالـة الموجزة والمكثفة والـواضحة تحتـاج إلى وقت أطول لكتابتهـا لتظهر على النحـو الدقيق والموجز الذي لا يستبيح وقت الآخرين ويهدره دون وجه حق.

مفهوم التكرار ووظائف حوارية أخرى

ولكن لابد أن نشير هنا إلى أن لأسلـوب التكرار في الحوار في واقعنا وظائف أخرى غير الإقناع، ودعنا نتأمل هذا الأمر من خلال الحوار التالي:

المتحدث أ: هل معك «أهرام اليوم»؟

المتحدث ب: «لا والله آسف ليس معي».

المتحدث أ: يعني ما جبتوش؟

المتحدث ب: لا والله.

المتحدث أ: طب معاك «قلم أحمر»؟!

المتحدث ب: برضه متأسف ليس معي.

المتحدث أ: «عايزه خمس دقائق بس»!

المتحدث ب: والله ليس معي يا أخي!!

وعند سؤال المتحدث (أ) هل أنت متشكك أصلا في صدق إجابات المتحدث (ب) فتكون إجابته: «لا والله بالفعل، بس أنا مش عايز أخلص و(أقفل» الكلام معاه كده على طول».

وبتأمل هذا الحوار نجد أن للتكرار ـ بالإضافة إلى وظائف التأكد والتأكيد والإلحاح على فكرة معينة ـ وظيفة اجتماعية أخرى من شأنها الحفاظ على كمية «زيت مناسبة في عجلة الحوار» بحيث لا تحدث احتكاكا أو صوتا قد يكون مزعجا.. وربما أكثر ما نلاحظ هذا عند نهاية معظم مكالمات التليفونات كما في هذا الجزء من نهاية أحد الحوارات:

المتحدث أ: طب نقول السلام عليكم.

المتحدث ب: عليكم السلام ورحمة الله وبركاته.

المتحدث أ: ألف سلامة.. مع ألف سلامة.

المتحدث ب: في أمان الله.. ويبقى موعدنا غدا كما اتفقنا.

المتحدث أ: إن شاء الله . . في رعاية الله .

المتحدث ب: شكرا ألف شكر مع السلامة .

المتحدث أ: إلى اللقاء مع السلامة . . ألف سلامة .

المتحدث ب: سلام . . مع السلامة .

يحدث هذا في كثير جدا من حواراتنا خاصة عند إنهاء الحوار التليفوني فيما بيننا . وهنا يفوت على المحللين الغربيين الذين يكتفون في ثقافتهم بكلمة واحدة لإنهاء المكالمة وهي (Bye) أو (see you) فقط . إن قيمة «تزييت عجلة الحوار» أو استرسال العلاقة أهم عندنا ـ إذن ـ من قيمة الإيجاز. أو بمعنى أدق عند القطاع الأغلب في واقعنا الثقافي، ولكن ما نود أن نقوله هنا أننا، وإذا كنا نتفاوض في إيقاع هذا العصر السريع فعلينا أن نعيد تقييم أدائنا في حواراتنا خاصة في حوارات المحاضرات والعمل والإدارة من أجل ضبط معادلة تجنب الجفاف من ناحية، واسترسال العلاقة والتشويق والتأكيد على فكرة ما من ناحية أخرى دون فقدان الوقت الثمين، والسقوط في براثن الإسهاب والتكرار غير المفيد؟!!

الفصل الثاني والعشرون

عقلية الجزر المنعزلة والإعاقة الذاتية لتنمية مهارات التفاوض الاستراتيجي

أولا: عقلية الجزر المنعزلة لها سمات نظرية ومشاهدات متعددة في الواقع التطبيقي. أما السمات النظرية فهي كالآتي:

١ ـ التطابق مع عقلية الخطاب المنغلق على ذاته، أي أنني لا أرى سوى مايفرضه الإطار المرجعي الذي أعمل في إطاره فقط ولا غير، فإذا كنت متخصصا مثلا في اللغويات أو القانون أو أي علم آخر فتكون كل اهتماماتي في هذا الإطار فقط، ويكون ذلك إما عن قناعة ذاتية أو من جراء الاستسلام لما قد يحاول النمطيون في موقع العمل أو المؤسسة أو الجامعة أن يفرضوه بطريقة أو بأخرى، فلا اهتمام بالعلوم الاجتماعية التمازجية/ التكاملية الحديثة التي تتطلب التخصص في علمين، وبالطبع لا اطلاع أو انفتاح على مايحدث في علم اجتماعي آخر من قريب أو بعيد، فطبقا لعقلية الجزر المنعزلة يعتبر هذا الأمر بمنزلة إضاعة للوقت والجهد ونوع من التمرد الواجب قمعه. ومن ثم تنبغي ـ حسب هذه النظرة ـ محاكمة مفكر مثل «نوام تشومسكي» حيث إنه عالم في مجال اللغويات ولكنه يتحدث في أقسام الرياضيات حيث تأتيه عشرات الدعوات للمحاضرات في مثل هذه الأقسام. ولكن أصحاب عقلية الجزر المنعزلة قد يعتبرون هذا تجاوزا كبيرا لأنه ليس معه شهادة في الرياضيات، بغض النظر عما يقوله أو يستطيع أن

يقولـه عن استحقاق وجدارة حقيقيـة بعيدة كل البعد عن أمـور «الفهلوة» وإهدار التخصصية العميقة التي يجيدها آخرون .

٢ ـ عقليـة الجزر المنعزلة تجبرنا ــ إذن ـ على تنمية عادة التصنيف الجامـد الذي يستـوجب رؤية جـزء من صـورة الحقيقة العلميـة أو الحدث الاجتماعي أو السياسي ولا يشجعنا هذا على تنمية الـرؤية الاستراتيجية المتكاملة الجوانب للصـورة وبـالتـالي ، فإن هـذه العقليـة تـؤدي إلى هيمنـة التفكير النمطي والاستاتيكي ، وتبعدنا عن الابتكاري والديناميكي .

ثانيا : عقلية الجزر المنعزلة والتفاوض الاستراتيجي

لا شك أن السمتين الرئيسيتين المندرجتين في إطـار السمات النظرية لعقلية الجزر المنعـزلة تشكـلان نـوعا من الإعـاقـة الذاتيـة لتنميـة مهارات التفـاوض الاستراتيجي ، ولتـوضيح هـذا الأمـر نقـول إن هنـاك مستـويين رئيسيين للمفاوضين وهما :

أ ـ المفاوض على المستوى الاستراتيجي .

ب ـ المفاوض على المستوى التكتيكي .

ولابد للمفاوض الجيد أن تكون له مهارات جيدة على المستويين التكتيكي ، والاستراتيجي معـا بقدر أو بآخـر ، إلا أن هناك عـوامل كثيرة تتداخـل في بناء الشخصية وطبيعتهـا وخلفيتها وممارسـاتها وتجعل القدرة لشخصية أو لفـرد ما في مستوى أكبر منها في المستوى الآخر. فـالمفاوض الذي يتحلى بالقدرة الأكبر على المستـوى الاستراتيجي لابد أن يُختـار ليكـون صانعـا للقـرار أو ضالعـا في عمليـة صنع القرار فهـذه النـوعية مـن المفاوضين تمتـاز بـالقدرة على إدارة مـا أسمينـاه بــ «مباريـات السـوبـر» (راجع الفصل الثـاني) التي تمكنـه من رسم خـريطة التعـامل الشاملـة التي تشتمل على نماذج المباريـات التفاوضيـة التي

تعرضنا لها بالتحليل وقراءة الشخصيات الخاصة بمباريات التنازع والتحالف في العملية التفاوضية. وتكون لديه القدرة أيضا على توقع ناتج العملية التفاوضية وآثارها على المدى القصير والمدى البعيد.

أما المفاوض على المستوى التكتيكي فهو المناسب أكثر إلى أن توكل إليه مهمات تكتيكية وفنية محددة وليس بالشرط أن يكون ضالعا في أمور «مباريات السوبر» مثله في ذلك مثل الجندي أو الضابط في أرض المعركة الذي يتلقى تعليمات محددة من القيادة العليا، ويقوم بتنفيذها وتكون له القدرات والمهارات الخاصة بتنفيذ مهمة بعينها.

كذلك فإن من التأثير السلبي لشيوع عقلية الجزر المنعزلة في القدرات التفاوضية لطرف ما أن شيوعها يعوق العمل الجماعي الإيجابي لطرف ما وينعكس سلبا على تكيف أعضاء الفريق التفاوضي الواحد مع بعضهم البعض، بحيث لا يكون هناك تعظيم للمنافع من خبرات أعضاء الفريق وتوظيفها التوظيف الأمثل في سلاسة إيجابية. ومن الواضح أن شيوع عقلية الجزر المنعزلة هذه يجعل من السهل على الخصم استنفار الخلاف في فريق تفاوض متأثر بهذه العقلية. وأكثر من ذلك فإن المجتمعات التي تنتشر وتهيمن عليها عقلية الجزر المنعزلة لا تهتم كثيرا بخلق عمل جماعي ناجح، ومن ثم فإن فكرة التفاوض الجماعي وفكرة تكوين فريق تفاوض هي فكرة غير مرغوب فيها عادة حيث يقوم مكانها التفاوض الفردي أساسا وتكون الأمور في قبضة شخص واحد والقرار في يده وحلقة المشاركة ضعيفة. هذا إن وجدت من الأصل. فإذا كان لكل من التفاوض الجماعي والفردي مميزاته وعيوبه ويترك للقائمين على إدارة التفاوض اختيار الوضع الأنسب لموقف تفاوضي ما، إلا أن ما أقصده بالتأثير السلبي لعقلية الجزر المنعزلة هنا هو ترسيخ التفاوض الفردي المتسلط الذي لا يعبأ أساسا بالصالح العام، بل كل اهتماماته تنصب في اتجاه

صالحه الفردي الخاص به فقط، وهذه النوعية من المفاوضين في واقعنا يؤثرون ويتأثرون بسلبيات عقلية الجزر المنعزلة ويرسخون من شأن وجود بعضهم البعض ولو بصورة أتوماتيكية غير شعورية في أحسن الأحوال.

الجزر المنعزلة والعرب في عصر المعلومات

كتب د. نبيل علي كتابا متميزا بعنوان «العرب وعصر المعلومات» وكتب الأستاذ عبدالخالق فاروق عن الموضوع نفسه من زاوية مختلفة كتابا بعنوان «مصر وعصر المعلومات»(٤٨). وفي هذا السياق أسترجع ذلك الحوار الذي كنت أستمع إليه وتحولت فيه من مستمع إلى طرف محاور، وكان هذا منذ فترة بيني وبين اثنين من الفنانين المثقفين تقابلت معهما في أحد الصالونات الفكرية حيث تطرق الحوار إلى موضوع المعلومات التي يحصل عليها العالم الخارجي من أصدقاء وأعداء وخصوم عنا من خلال أبحاث ـ خاصة تلك التي يتم تمويلها ـ وعبر الحاضرون عن قلقهم من أن نتائج هذه الأبحاث والمعلومات التي تتضمنها تصب في وعاء صانع القرار الغربي، وأن الهدف الرئيسي هو استهداف بلد عربي ومحوري كمصر وتطرق النقاش إلى أهمية وطبيعة وخطورة البحوث الاجتماعية والسياسية أو عدم أهميتها من الأصل، وهو أمر تتكرر مناقشته بين الحين والآخر بين المهتمين، وعادة ما يثير قائمة من الموضوعات المتداخلة ببعضها البعض. وأشترك في موضوع الحوار وألخص وجهة نظري في النقاط التالية فأقول:

ـ بالتأكيد هناك استهداف لبلد في حجم وثقل مصر من أكثر من جهة، ونعم أكيد هناك أجندات للأبحاث الاجتماعية والسياسية كأي شيء في الدنيا، أكيد هناك أهداف قد تكون معلنة وقد تكون خفية، ولكن أعتقد أننا في مناقشتنا لهذه الأمور لابد أن نحاول استقراء الصورة كاملة لنثير ونطرح السؤال

الجيد، ولكن مع الأسف لا يحدث هذا عادة لأن مناقشتنا في هذا الصدد تنحو للشكوى والحزن والوقـوف في موقع المفعول به والمتـآمَر عليه دائما، وربما ينتهي الأمـر بأفعـال القول هـذه التي تـرسخ الإحبـاط والغضب أو ربما يصل الأمـر بالبعض إلى الدعوة لوقف نشاط ونمو مثل هذه النوعية من الأبحاث!؟

مابين الشغف العلمي والتآمر والإسهام الحضاري

ولكن لماذا لا نسأل أنفسنا أسئلـة أخرى مثل: لماذا لا نـركز بـاختصار وفي طبيعة وسيـاقات عصر المعلومات الـذي يعيشه عالمنا على الاستفـادة من ناتج مثل هذه الأبحاث، خاصة إذا كانت منشورة وتنتهج أصول البحث العلمي. كذلك علينا أن نتفـاوض لجعل هذه الأبحاث لصالح أجندتنـا وتكون منشورة للجميع والإحجـام عن جعل الطرف الممـول أن يكون المستفيـد الأوحد منهـا فقط. إن مثل هذه الأبحاث ستخبرنا بطريقـة أو بأخرى عن أنفسنا وعن نظرة الآخـر لنا وربما عن أجنـدته غير المعلنـة إن وجـدت، ولماذا لا ندرك أمـرين: أولهما أن ساحـة الصراعات السيـاسية والاقتصـادية والثقـافية والاجتماعيـة قد اتسعت وأصبح خبراء علم العــلاقـات الـدوليـة يتــداولـون مفهـوم (Inter-pentration) أو الاختراقات المتبـادلة بين الـدول، وهذا من نـاحية، أمـا الأمر الثاني فهـو أننا لابد أن نعتبر أيضـا ـ ومن منطلق الـدور المصري العالمي والخبرة المصرية التفـاوضية ـ أن الشعوب تتقـارب بقدر ما تعـرف عن بعضها البعض وتتباعد وتتنـافر لجهلها بالمعـرفة والمعلومات الصحيحـة عن بعضها البعض. ويقفـز إلى ذهني هنا مـواقف من واقع تجربتي الخاصة في الـولايات المتحـدة، وإحداهـا أنني عندما كنت أدرس بجـامعة جورجتاون في إحـدى الدورات في علم اللغويات الاجتماعيـة والعرقية (Socio/ Ethnolinguistics) حيث كنـت مطـالبا بتطبيق بعض المفـاهيم العلمية على عينـة من الحوار، فإنني اخترت أن تكون عينة التطبيق هي شريطا مسجلا لحوارات عـائلة أمريكية بعد استئذانهم

بـالطبع ، وكيف أن أفراد هـذه العـائلة رحبـوا إلى أبعد الحدود وطلبـوا مني أن أخبرهم عن نتيجـة البحث عند الانتهـاء منـه ، فيما عدا الابن الأكبر «جـون» الذي كان يعمل نجـارا وله حظ قليل من العلم ، فهو الوحيـد الذي لم يرحب فور علمـه بالموضوع بعد أن صـادف أن كنت قد سجلت أكثر من حـوار أثناء غيابه عن المنزل ، فلقـد انتابه القلق عندما علم بالأمر وحـدث بيني وبينه توتر كبير انتهى بمحاولته تحطيم جهاز التسجيل ، ولكن سرعـان ماعاد إليه الهدوء بعد رد فعـل أفراد هـذه الأسرة الفوري والحاسم ضـد تصرفه . والنقطـة هنا أن غالبية أفراد الأسرة نظروا إلى الأمر على كـونه تجربة للتعلم والاستفادة واستقراء وجهـة نظـر الآخـرين ، وأن نظـرة الابن الأكبر الـذي لا يمتلك سمـة التحلي بـالصبر أو التعلم وقلة من الثقـة بالنفس والحظ من العلم قـد سيطرت عليـه هـواجس القلق السلبيـة وموقع المفعـول بـه المنفعل دون حيلـة سوى الـرفض والتهور. وأرجو ألا يذهب فكر القارىء إلى أن هنـاك إسقاطا مقارنا على حالة الابن الأكبر للعائلة الأمريكية وقلة حظـه من العلم وما ذكره الفنانان في الحوار المشار إليه أعلاه أو من يطرح أطـروحاتهما نفسها ، فالقلق والهواجس طبيعة في مثل هذه الأمور الشائكة . إن كل ما أحـاول طرحه هو رأي مخالف له ما يستند إليه من حيثيـات ينبغي اعتبارها هي الأخـرى ، ومفادها أن هناك نظـرة أخرى محتملة للموضوع ، ولها وزنها أيضا ، وهو النظـر إليه من قبل الفضولية العلمية وحب أو شغف التعلم وتحصيل المعـرفـة بغض النظر عن الهدف الـذي كنت أريد تحقيقه في سياق الموقف المشار إليه ، وهو تطبيق المفاهيم العلمية على عينة من حـوار العائلـة الأمريكيـة . أريد أن أضرب مثـلا آخر وهـو ماحـدث أثناء الجدال الشديد حـول «رواية» سلمان رشدي الضعيفة ، وكنت أيضـا مازلت في الـولايات المتحـدة أكمل بـرنامـج بعثتي للدكتـوراه ، وعنـد زيارتي للمسجـد الإسلامي هناك وجدت شيخ الجامع يقول :

«سبحان الله . . سلمان رشدي كتب روايـة شائنة حاول أن يتهجم بها على دين الله فإذا بطلبـات الأمريكيين تنهال على المسجـد للحصول على نسخ من القرآن الكريم، ونفدت آلاف النسخ وطلبنا غيرها فنفدت آلاف النسخ في أيام قليلة. . فسبحـان الله ﴿إنا نحن نـزلنا الذكر وإنـا له لحافظون﴾ صـدق الله العظيم.

ترى مـا الدافع؟! الدافع هـو المعرفة وفضوليـة المعرفة لـدى قطاع كبير من الغربيين وربما كـان هذا أحـد أهم أسباب تقـدمهم بصفة عـامة وأيضـا أحد أسبـاب الانتشار الكبير لـلإسـلام في أمريكـا والغـرب على الرغم من غيـاب التنظيم الفعـال للدعوة الإسـلامية والضعـف الكبير للعالم الإسلامـي في وقتنا هذا(٤٩).

إذن لابد أن نعطـي فرصة للتفسيرات الأخـرى لكل ماحـدث، وألا تهيمن علينا فكرة التآمر والاستهداف مع العجز والشكوى. فأولى قواعد ضرب التآمر هي التحرك بصيغة فاعلة باستمرار ، ووجود قدر أو حد أدنى من حسن الظن بالغير مع الحذر الـواجب والفعل الإيجابي. فهذا هـو الاختيار الفعـال والأكثر إيجابية في كافة الاحتمالات، فعلينا أن ننزل إلى الملاعب بعقلية لاعب الشطرنج الذي يستطيع استقراء تحركات الآخرين ويحتويها بإعمال العقل والاستعانة بالله العلي القديـر، وعقب هذا الاستطراد الـذي دار في حواري مع هـذين الفنانين بـادرني أحدهما قـائلا: «يادكتـور. . هم أقوى. . هم منظمـون. . هم ليس عندهم اللي عنـدنا. . إحنا كل واحد منـا يؤذن في مالطة. . علشـان كده هم بيشكلوا خطورة علينا. . . »

وهنـا وافقتـه، ولكن قلت لــه ينبغي ألا نيأس على الأقل على المستــوى الفردي، ينبغـي ألا نيأس. فبداية الألـف ميل خطوة، وعلينا أن يتحـرك كل منـا في مجاله ومحيطـه حتى نصل جـزرنا المنعـزلـة ببعضها البعض إلى أن نعتـاد

العمل الجماعي وبحيث تصب المعلومات عندنا من موقع لآخر لتتكاتف جهود البناء واحتواء ما قد يحاك ضدنا من شرور. فالأمر يتعلق ببناء الذات والإسهام في معارف الإنسانية، فحضارتنا العربية الإسلامية في جوهرها هي حضارة عطاء وبناء إيجابي، فهي حضارة تعترف بالآخر ولا تنفيه ولا تبخس الناس أشياءهم. وهذه السمات تفرض علينا سلوكيات رئيسية لابد أن نتحلى بها. ولعلي أستشهد هنا بمقولة د. حامد عمار الذي يسوق إلينا بعمقه المعهود سمات وتميز حضارتنا العربية الإسلامية من حيث منظورها للحياة والكون والإنسان. ويذكر د. حامد سمات هذا التفرد والتميز فيما يلي:

١ ــ إنها «تعبير عن حضارة دينية، حيث القيم والمثاليات تنبع من مفهوم التراث الإسلامي».

٢ ـ وهي «ثقافة متفتحة ترفض الانغلاق، لأنها لا تعرف التعصب العنصري الذي سيطر ولا يزال يسيطر على الثقافات الكبرى التي عرفتها الإنسانية حتى اليوم.

٣ ـ وإنها «تعبير عن حضارة سائدة، إنها الوجه الفكري للحضارة الإسلامية وكلاهما التعبير المعنوي للدولة الإسلامية. والدولة الإسلامية تعرف أن جوهرها هو إنشاء الدولة العالمية».

٤ ـ وهي ثقافة «تنبع من أيديولوجية حضارية، الحضارة الإسلامية لها مميزاتها وجوهرها: سيادة القيم والإيمان ومفاهيم الكرامة والشجاعة والتقشف (الزهد)، والنظرة إلى الحياة على أنها معاناة واختبار (ابتلاء وكدح)».

٥ ــ وهي ثقافة لابد أن نفهم «كيف أن الاستمرارية التاريخية هي المحور الحقيقي الذي لابد أن يشكلها.

٦ ـ وهي ثقافة كلية مترابطة بمعنى أنها تمثل كلا متماسكا.

٧ ـ وهي «ثقافة تقوم على مبدأ التوازن بين الفرد والجماعة وهدفها الأساسي هو تحقيق المثالية الإسلامية، ولكن ذلك لا يتم إلا نتيجة للتماسك الجماعي ولسيادة مفهوم «الأمة»، وجميعها دوائر تتفرق لتعود فتترابط حول مبدأ العقيدة والإيمان» (٥٠ : ٤٤ ـ ٤٦).

إنني ومن منطلق ما ذُكر أجد أننا بحاجة أكثر إلى فتح الأبواب (بحذر نعم)، ولكن ليس إغلاقها والتقوقع على الذات المتحسرة. فإذا نظرنا بتجرد وموضوعية إلى أمر الدراسات الاجتماعية والسياسية التي يرتاب منها البعض لوجدنا أن باحثينا وكل من يقوم على عملية التخطيط وصنع القرارات الخاصة بما يتعلق بإدارة الصراع الثقافي المعقد، والذي تتسم به خريطة تفاعلات هذا «النظام العالمي الجديد» وكذلك النظام التعليمي والتربوي لدينا.. كل هؤلاء هم الأحوج للدراسات وللبحث الاجتماعي والسياسي الجاد الذي ينبغي أن تتاح حرية تداوله للجميع. إذن فنحن من المفترض أن نستفيد من الأبحاث العلمية ومن تفاعلاتنا العلمية مع الغرب أكثر مما قد يستفيدون هم، فلقد استفادوا وتعلموا من حضارتنا العربية الإسلامية وهي في ذروة تألقها، والمنصفون منهم لا ينكرون هذا أبدا(٥١). وعلينا أن ننهل من العلم الذي وصلوا إليه دون أن نبخسهم أشياءهم وعلينا أن نسمو لمستوى حضارتنا العريقة فنسهم في المعارف من واقع العالمية والخصوصية الثقافية بثقة وعطاء واحتواء، ولعلي هنا أقول إن من أهم ما ينبغي أن نفعله في سياق الصراع أو التصارع الراهن في عالمنا أن نسعى إلى تحقيق التواصل الإيجابي وأن نتخطى مرحلة الجزر المنعزلة/ المعزولة التي يتسم بها واقعنا وهو الأمر الذي يدعونا إليه د. نبيل علي، وأشاركه في الدعوى إلى ذلك(٥٢). وأود أن أستشهد بمقولته التي تؤكد الأهمية القصوى للتوجه العلمي الذي أترجمه بنظم المعرفة أو الدراسات التمازجية/ التكاملية وهو ما يترجمه بالدراسات عبر التخصصية (Interdisciplinarity):

«المغزى العربي: يمثل ما سبق أحد التوجهات العلمية التي تفرض على الجامعات ومراكز البحوث العربية الاهتمام بالدراسات عبر التخصصية وكثير منها يخلط بين ما يعنيه الاتجاه عبر التخصصي والإلمام الموسوعي بالعديد من المعارف المتنوعة، إن المفكر عبر التخصصي ليس هدفه الإلمام بل المواءمة والالتئام وما أشد الفرق بينهما، ويشهد تاريخنا التربوي والثقافي بعجزنا الشديد عن تخريج مثل هذه النوعيات، وهو الوضع الذي أدى بمجالاتنا العلمية والمهنية والثقافية إلى أن تصبح مجموعة من الجزر المنعزلة، وإن جاز هذا في الماضي فهو لا يجوز فيما يخص عصر المعلومات» (٤٨ : ١٥٩).

ولعل ما نعود إليه الآن هو القول: إن تحليل العملية التفاوضية من خلال التوجه التمازجي/ عبر التخصصي لهو التوجه الأكثر علمية وفائدة في مجال فهم آليات العملية التفاوضية ذاتها أو في مجال الحصول على المعلومات ذات المعرفة التكاملية التي تتيح نظرة أعمق للمفاوض وللمفاوضات ولصانع القرار. وتشكل بلا شك الأساس الأقوى لاتخاذ القرار واستشراف مستقبل ونتائج التفاوض، وهو الأمر الذي تسعى هذه الدراسة كلها إلى محاولة تحقيقه.

مراجع الجزء الثالث

الفصل العاشر

(1) Grice, H.P. "presupposition and Conversational Implicature", in Cole , P. & Morgan J.L. (eds) Syntax & Semantics: Speech Acts. N. Y. Academic Press 1975.

(2) Scruton, Roger A Dictionary of Political Thought, Hill and Wang. N.Y. 1982 (pp. 267-270).

٣ - محاضرة سعيد النجار بعنوان جمعية النداء الجديد ، المبادىء والركائز الفكرية من مطبوعات الجمعية لعام ١٩٩٢ م .

٤ - تسجيلات ندوة التنوير بين مصر وأوروبا ١٤ - ١٥ نوفمبر ١٩٩٢ - جامعة عين شمس (مركز بحوث الشرق الأوسط مع مركز تدريس الإنجليزية) ، وبخصوص موضوع التنوير وأنماط الحوار حوله ، راجع تلك المناقشات والمقالات في الصحف المصرية والعربية على سبيل المثال كالتي دارت حول استجواب وزير الثقافة المصري في مستهل شهر يناير ١٩٩٤ من قبل أحد اعضاء مجلس الشعب المصري وكذلك كتاب د. فؤاد زكريا بعنوان «الثقافة العربية وأزمة الخليج» «مرثية التنوير» ص٨٧ - ٩٠ ـ ١٩٩٢ . . ، الشركة الكويتية للأبحاث ، لندن ، ١٩٩١ .

٥ - جمال الدين الأفغاني ، الأعمال الكاملة ، طبعة م. عمارة القاهره ١٩٦٨ (الرسالة في الرد على الدهريين والخواطر)

٦ - أبو حامد الغزالي ، مشكاة الأنوار (١٠٥٩ - ١١١١) ، الدار القومية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٤) .

الفصل الحادي عشر

(7) Stewart & Cash Interviewing, Principles and Practices, Brown Publishers, Dubuque, Iowa 1978.

(8) Brady , John, The Craft of Interviewing, Vintage Books, .Y. 1977.

(9) Sinclair, J & Coulthard Towards an Analysis of Discourse, Oxford University Press: London 1987.

(10) Al-Aridi, Yahya "A Discourse Analysis of POlitical Television Interviews: Variation in Interactants Manipulation of Language" A Dissertation, Georgetown University 1986.

(11) Kedar, Leah Power Through Discourse, Ablex Norwood, NJ. 1987.

١٢ - راجع وقائع جلسة شهادة الغزالي المنشورة بجريدة النور بتاريخ ١٩٩٣/٦/٣٠ .

الفصل الثاني عشر

(13) Tannen, Deborah & Saville - Troike Perspectives on Silence, Abledx Publishing Corporation, Norwood, New Jersey 1985 (p. 199).

(14) Ibid, P. XV

(15) Ibid, pp (21:77)

- لاحظ أن الصمت في السياق القانوني له وظائف خاصة تحتاج إلى النظر لواقع التطبيق القانوني في واقعنا، ولعل من أحدث السياقات الجدالية في هذا الأمر ما أثاره المستشار شفيق إمام على صفحات جريدة السياسة الكويتية تحت عنوان «خلاف قانوني حول الامتناع عن التصويت : (المشرع لايستطيع أن ينسب لساكت قولاً) راجع صفحة ٩ ، السياسة الكويتية ١٩٩٤/٥/١٦)

(16) Ibid p. 165

(17) Ibid p. 55

(18) See (1)

(19) Niereberg, Gerard Fundamentals of Negotiating, Harper & Row, Publishers, N.Y. 1987 (p. 151).

(20) Bate, Walter Harvard Magazine, "The Crisis of English Studies", Sep. - Oct. 1982, (pp 46 - 53).

(21) U.N. Security Council Resolution 242: A Case Study in Diplomatic Ambiguity, by Lord Caradon, Arthur Golderg, Mohamed Hassan El-Zayyat & Abba Iban. Published by Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University 1981.

٢٢ - عباس الطرابيلي ، «الصمت الملعون» الوفد ، ٢٥/٨/ ١٩٩٠ .

٢٣ - سعيد سنبل ، «الأزمة والغموض» الاخبار ، ٤/ ٩/ ١٩٩٠ .

٢٤ - مطاوع صفدي ، «تنوير المنير» مجلة الفكر العربي المعاصر ، تصدر شهرياً عن مركز الإنماء القومي بيروت العدد ٣٧ ، يناير ١٩٨٦ (ص١٤)

٢٥ - للاطلاع على النص الكامل لخطاب نيكسون للسادات أثناء العمليات العسكرية في حرب اكتوبر، راجع كتاب هنري كيسنجر بعنوان

Kissinger, Henry Years of Upheaval, Little Brown & Co. Baston 1982 (pp 530, 531).

الفصل الخامس عشر

(٢٦) راجع المرجع رقم (٢) الجزء الأول من الدراسة ص ١١٣ : ١١٦)

الفصل السادس عشر

(27) Cohen, Raymond, "Problems of Intercultural Communication in Egyptian - American Diplomatic Relations", International Journal of Intercultural Relations Vol. 11 pp 29-47, 1987.

الفصل السابع عشر

(28) Tannen, D. Spoken and Written Language: "Integration & Involvement in Speaking and writing in Advances in Discourse Analysis, Ablex. Norwood N.Y. 1982.

(29) Fowler, Roger, Language & Control, Rontledge & Kegan Paul 1979.

(30) Shuy, Roger, "Conversational Power in FBI Convert Tape Recordings", in Leah Kedar, eds., 1987.

- إذا كان عالم اللغويات Chafe قد استخدم تعبيراً لإيصال معنى الاندماج مع الآخر في الحوار إلا أن Tannen ركزت في تحليلها على المفهوم بمقارنته بميكانزمات القوه «Power» أو بمعنى أدق قـوة الـوضع الاجتماعي والادبي وتفاوتـه في مجالات الحوار الاجتماعي . . راجع الكتـاب التـالي في : ٣١

(31) Tannen, D. That is not What Imeant!, William Marrow & Company, Inc. N.Y. 1986 (pp 101-119).

(32) Lasswell, H, & N. Listes, Language of Politics: Studies in Quantitative Semantics, George W. Stewart Publisher Inc. N.Y. 1949.

(33) Hassan - Wageih, H. A liguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power in International Political Negotiations, PHD, Dissertation Georgetown University Washington D.C. 1989.

(34) Tannen, D. You Just Don't Understand Women & Men in Conversation, Ballantine Books, N.Y. 1990 (# 1 National Bestseller). (p. 25)

٣٥ - جريدة الأخبار (القاهرية) بتاريخ ٥/ ١/ ١٩٩٢ (الصفحة الأولى) .

٣٦ - د. سعد الدين إبراهيم ، إعادة الاعتبار للـرئيس السادات ، د. سعد الدين إبراهيم دار الشرق ١٩٩٢ (ص١٦١ : ص ١٦٢) .

الفصل الثامن عشر

٣٧ - مباريات التفاوض الإداري في واقعنـا الثقافي، موضوع دراسة تفصيلية جـارية لكاتب السطور .

(38) Patai, Raphael The Arab Mind, Charles Seribner's Sons, N.Y. 1983 (p. 156).

٣٩ - السيد يـاسين ، «التحليل الثقافي لأزمـة الخليج» مجلة المستقبل العـربي مركـز دراسات الـوحدة العربية ٦/ ١٩٩١) .

(40) Lane-Pooles, Stanley Saladin and the Fall of the kingdon of Jerusalem, Lave - G.P. N.Y., putnam's sons, N.Y. 1978.

الفصل التاسع عشر

٤١ - د. محمـد مهدي عـلام ، فلسفـة الكـذب ، مكتبة التراث الإسـلامي، الطبعـة الأولى ١٩٣٦ والطبعة الثانية ١٩٨٧ .

٤٢ – الإمام أبو حامد الغزالي ، إحياء علوم الدين ، الناشر ، دار الغد العربي (الطبعة الثانية ١٩٨٧) (الجزآن الثالث والرابع) .

الفصل العشرون

(٤٣) د. نعمات فؤاد ، «إعادة صياغة مستقبلنا» الأهرام ١٧ / ١ / ١٩٩٣ .

الفصل الحادي والعشرون

(44) Koch, Barbara Johnstone."Parataxis in Arabic : ModifiCation As Model for Presentation, Paper Presented at the Linguistic Society of America, Annual Meeting, Mineapolis, Minnesota, December 1983.

(45) ----------------------------- "Repetition in discourse: Cohesion and Persuasion in Arabic Argumentative Prose, PH. D. Dissertation, University of Michigan 1981.

(46) ----------------------------- " Presentation as Proof: The language of Arabic rhetoric. " Anthropological linguistics pp 25 : 51 - 61, 1983.

(47) Rodell, Goldfarb, & James Raymond Clear Understanding : Aguide to Legal writing " Let's Kill all the lawyers" (pp IX . XV) Random House. N.Y. 1982.

الفصل الثاني والعشرون

(٤٨) د. نبيل علي ، العرب وعصر المعلومات ، عالم المعرفة الكتاب رقم ١٨٤ أبريل ١٩٩٤ ، ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب – الكويت . في هذا الكتاب يقدم د. نبيل إجابته عن سؤال مهم وهو : ما موقف أمتنا العربية إزاء التحديات الجسام التي يطرحها عصر المعلومات؟ والكتاب يتعلق بجوانب فنية في مجال الكمبيوتر ونظم المعلومات إلا أنه يقدم كذلك العديد من المفاهيم المحورية والتوجهات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات بأسلوب بعيد عن متاهات التفاصيل الفنية ويركز على مغزى هذه التوجهات بالنسبة لنا نحن العرب وكيفية توطين هذه التكنولوجيا الوافدة إلينا .

– راجع أيضا كتاب : عبد الخالق فاروق بعنوان : مصر وعصر المعلومات : محاذير حول احتواء العقل المصري ، الناشر الدار العربية للطباعة والنشر ، ١٩٩١ ، وهذا الكتاب يتناول منظور الحرية في مجال البحوث والمعلومات وانعكاس ثورة المعلومات على مفاهيم الأمن القومي ويحاول الكاتب تسليط الضوء على علاقة المعلومات بالديمقراطية والبيروقراطية ، وكذلك نظم المعلومات والاتصالات في ظل الاستقطاب الدولي .

(٤٩) تذهب التقارير والمشاهدات إلى وجود اطراد في تزايد أعداد الداخلين للاسلام في الغرب ولعل قرار الجيش الأمريكي (في ديسمبر ١٩٩٣) بتعيين أول إمام مسلم في القوات المسلحة الأمريكية (الإمام عبد الرشيد محمد والذي كان اسمه مايرون ماكسويل قبل اسلامه يعكس تنامي عدد المسلمين في أمريكا من ناحية ، وفي القوات المسلحة في السنوات العشر الماضية بصورة ملحوظة وخاصة في ظل

قضية تطور ونمو الاعتراف على الصعيد الرسمي بالمسلمين والدين الاسلامي والذي تمثل في افتتاح دورة الكونجرس لعام ١٩٩١ بصلاة من امام مسلم لأول مرة ، ودعوة امام مسلم للمشاركة في احتفالات تنصيب الرئيس «بيل كيلنتون» ومبادرة الرؤساء الأمريكيين بوش وكليتون من بعده بتهنئة المسلمين الأمريكيين في أعيادهم . . الأمر الذي استجد على الساحة . ومما هو جدير بالذكر أن التقديرات الخاصة بعدد المسلمين في الولايات المتحدة تقول بأن هناك عشرة آلاف جندي وضابط بالجيش الأمريكي وخمسة ملايين مسلم في أنحاء الولايات المتحدة . .

ولقد اعتبر المسلمون في الولايات المتحدة هذا القرار بأنه إنجاز مهم في التاريخ الأمريكي وقرار جديد في التجربة الأمريكية التي تنبني اساساً على أناس يمثلون مختلف الثقافات والمعتقدات الدينية . . وهو قرار يستتبع التركيز على التسامح الديني والتعايش مع الآخر ومواجهة فكرة تناحر وتقاتل الحضارات .

(٥٠) د. حامد عمار : الثقافة العربية بين الغزو الصهيوني وإرادة التكامل القومي - دار الموقف العربي ، القاهرة ، ١٩٨٣ (ص ٤٤ : ٤٦) .

(٥١) هناك عشرات من الباحثين الغربيين وكذلك الشخصيات الكبيرة في الواقع الغربي تقر بأمانة إسهام الحضارة العربية الإسلامية في كافة العلوم وتقر كذلك بحقيقة أن هذه الإسهامات كانت نقطة تحول وتعلم أسهمت في بناء الحضارة العلمية للغرب . . . على سبيل المثال راجع :

- محاضرة الأمير تشارلز الشهيرة في جامعة أكسفورد في ربيع ١٩٩٣ .

- مقال السفير عبد الرؤوف الريدي «لقاء مع نيكسون وحديث عن الإسلام» الأهرام ١٩٩٤/٥/٣ .

- كتاب د. مراد هوفمان سفير ألمانيا بالرباط ، بعنوان الإسلام كبديل (الناشر مجلة النور الكويتية بالاشتراك مع مؤسسة بافاريا للنشر والإعلام) ترجمة د. غريب محمد غريب - إبريل ١٩٩٣)

وهذا الكتاب أثار ضجة بسبب ان السفير الألماني يقص فيه رحلته الفكرية التي أعلن بعدها اسلامه . وبالرغم من مهاجمة العديد من المتعصبين في الغرب وفي ألمانيا له . . الا أن وزارة الخارجية الالمانية انصفت موقفه وحريته في العقيدة والتعبير عنها واعتبرت ان هذا الأمر لايخل بمهامه أو بطبيعة العمل في إطار وزارة الخارجية الالمانية .

- راجع ايضاً في هذا الصدد العديد من مؤلفات المفكر روجيه غارودي منها على سبيل المثال : حوار الحضارات ، ترجمة د. عادل العوا ، منشورات عويدات ، بيروت - باريس ١٩٨٦ .

(٥٢) بخصوص هذه الدراسات التكاملية عبر التخصصية راجع لكاتب السطور مايلي :

- المرجع (٤٥) بالجزء الأول «ميكانيزمات القدرة في المفاوضات السياسية الدولية» .

- المرجع (٤٩) بالجزء الأول «فجوات في علم العلاقات الدولية وتوجهات في علم اللغويات .

- «دعوة إلى بناء رؤس كباري ثقافية» الأهرام ٣٠/ ٤/ ١٩٩٣ .

- عن الترجمة ومهارات التواصل الإعلامي والثقافي الأهرام ٢٥/ ٣/ ١٩٩٤ .

الجزء الرابع

حالات اللاتفاوض

تمهيد

في هــذا الجزء من الكتــاب نــود أن نلقي الضــوء على حــالات ونماذج اللاتفاوض في واقعنا، وهنا لابـد أن نشير إلى أن هذا الجزء جاء بلورة لحوار دار بين كاتب هذه السطور و المفكر العربي د. فؤاد زكريا حول هذه النماذج، الأمر الذي ينبغي التنويه إليه وهي أربعة نماذج رئيسية كالآتي:

أولا: فقدان التدرب على تقنيات وأساليب ومهارات التفاوض، وهو الأمر الذي يصل بالأطراف إلى طـريق مسدود بسبب عجزهـم «التقني» عن التوصل إلى تحديد وبلـورة و إعادة صياغـة مسائل الخلاف، أو تعرّف البـدائل الممكنة لحل المشكلة، أو التصـارع الناشيء بينهم. وكـذلك لفقدانهم أسـاليب إدارة الحوار التفاوضي واستراتيجياتـه وتكتيكاته، وهو أحد المستـويات التي تستلزم زرع مفاهيم ثقافة التفاوض التي كرسنا لها جهد هذه الدراسة.

ثانيا: إذا كان المستوى أو النمـوذج الأول من حالات «اللاتفاوض» يتعلق بفقدان المهارات التفاوضية وأساليب التدرب على الحل التفاوضي وعدم التآلف مع مفــاهيم ثقــافــة التفـاوض الإيجابي، فإن المستــوى الثـاني مــن حــالات اللاتفـاوض يرجع ـ كما ذكـرنا آنفا ـ إلى تبني أحـد الأطراف للمباراة الصفـرية Zero - Sum Game. وهي مباراة لا تفاوضية في جوهـرها، حيث يعتقد أنه لا حاجـة أصلا للتفـاوض، وأنه يملك القـدرة والقوة الـلازمتين لفرض أهـدافه وأجنـدتـه دون أدنى تنـازل ولو شكليـا، ولعل هـذا مـا انعكس فيما سمي في العلاقات الدولية بمدرسة «القوة» أو (Power Politics)(١) وينعكس كذلك في حالات عـديدة من التفاوض الاجتماعي والإداري حيث يسـود الكِبر وغرور القوة، أو القدرة على التحرك من طرف واحد وفرض أجندته.

ثالثـا : هناك حـالات تتمثل في اعتقاد أحـد الطرفين بأنـه يملك «الحقيقة المطلقة» ، كما في حالة «الجماعات الدينيـة المتطرفة» . وكذلك في بعض حالات أخرى ممثلة لتيـارات عديدة مختلفة على الساحـة الثقافية ، بحيث لا تقبل مثل هـذه الأطراف إلا شروطهـا الخاصة كـاملة غير منقـوصـة ، وغالبـا ما تـرى في «التفاوض» نـوعا من المهـانة وتفريطـا في ولائها العقيـدي أو الأيديـولوجي أو الفكري . وهذا المستوى من حالات الـلاتفاوض يحتاج أول ما يحتاج إلى محاولة لفك الاشتباكات الخاطئة بخصوص المفـاهيم المحورية لهذه الجماعة أو تلك ، أو هذا التيار أو ذاك ، لأنه دون فك مثل تلك الاشتباكات الخاطئة التي ضربنا لها أمثلة في الجزء الثاني لن يكون حوار ما قبل التفاوض مجديا من الأصل .

رابعا : أما المستوى أو النموذج الـرابع من حالات «اللاتفاوض» فهي تلك الحالات التي يكون فيهـا خطاب أو أجندة طرف مـا أجندة أو خطابا غـاية في المثالية المفرطة بعيدا عن واقع الأحـوال وتوازن القوى وتعقيدات وتشابك الأمور في الحياة العملية . وهنا يعزف هذا الطـرف الممثل للخطاب المثالي عن الدخول في التفاوض أصـلا من هذا المنطلق ، الأمـر الذي يـؤدي إلى عزلـة يضربها هذا الطرف على نفسه ولا تكون في صالح تسوية النزاعات بل في تفاقمها .

إن هذا المستـوى الرابع من حالات اللاتفـاوض ، وبكلمات أخرى يعكس نـوعا من الإخفـاق أو القصـور في تبني «فن الممكن» ، وهو مفهـوم في صميم جوهر ثقـافة التفاوض . وكذلك فإن الأطراف التي تنـدرج تحت هذا المستوى أو النموذج الرابع من حـالات «اللاتفاوض» تخفق في تجنب سلبيات مـاذكرناه من ظـواهر ومفـاهيم الجزء الثـالـث «ظـواهر ومفـاهيم تفـاوضيـة بين العالميـة والخصوصية الثقافية» ، واستكمالا لهذه الظـواهر والمفاهيم ، نقدم في هذا الجزء الـرابع تكملـة لهذه الظـواهـر والمفـاهيم وهي تحتـاج إلى أن تعمل الأطـراف المتفاوضـة في السياقـات السياسيـة والاجتماعية والإداريـة على احتوائهـا وعدم السقوط في براثنها لأنها تؤدي إلى الطريق المسدود أو حالات «اللاتفاوض» .

الفصل الثالث والعشرون

قنوات الحوار ذات الاتجاه الأحادي

إن كل ما يتعلق بقنوات الحوار يعتبر من أهم مستلزمات وضروريات ثقافة التفاوض. والمقصود بقنوات الحوار هنا الإطار والمناخ العام الذي ينبغي العمل على تأسيسه وإيجاده لممارسة أنشطة ثقافة التفاوض التي تحتاج إلى حد أدنى من المستوى لذلك «الملعب» الذي تقام عليه مباريات التفاوض.

وهناك أبجديات خاصة بمثل هذا الإطار والمناخ العام أو ما نطلق عليه القناة التي يمارس من خلالها الحوار، وأهم مثل لهذه الأبجديات هو أن نتخطى مرحلة الحوار من طرف واحد، وأن يكون الحوار للأطراف المختلفة المعنية والعمل على توسيع قاعدة المشاركة وعلاج مايسمى «بتصلب شرايين المشاركة» في صناعة القرارات، وهذا يستلزم أن يكون الحوار ذا آلية دائرية (فوقية/ تحتية/ فوقية) قبل الوصول إلى القرارات، خاصة المصيرية منها.

أنا أعمل لشركة تويوتا

وهنا أستحضر تلك المقولة اليابانية لأحد العاملين في الشركات اليابانية الكبرى والذي تجده يقول: أنا أعمل بشركة تويوتا عند سؤاله السؤال التقليدي: ماذا تعمل؟

والسبب من وراء مقولة الياباني التي لا يحدد فيها وظيفته على وجه التحديد مثل أن يقول «أنا مهندس أو محاسب في شركة تويوتا مثلا. .» هو أنه ضالع في صنع القرارات الخاصة بشركته. فالقرار يسبقه حوار وأخذ ورد من القمة إلى

القاع، والعكس حتى تتم صياغته، ومن ثم تجد الياباني يشعر بانتمائه العالي لشركته وهو عادة ما ينتقل إلى أكثر من موقع في شركته كلما سمح الأمر بذلك، ولعل هذا الأمر يتم في سياق انضباط اليابانيين لشروط قياسية للتأكد من جودة عملهم وقوة منافستهم لآخرين في دول العالم المتقدم(٢). ولكن ما يهمنا هنا أن الحوار الفوقي التحتي، والعكس لهو من دواعي إقامة حوار إيجابي، والوصول إلى قرار سليم. وهذا الأمر يخلق قناة أو مناخا حواريا يتسق ومتطلبات ثقافة التفاوض، فما يحدث في كثير من تفاعلاتنا لا يزال يعبر عن قرارات فوقية أساسا تنزل على رقاب العباد. تصور مثلا أن يقوم رئيسك في العمل بإصدار بيان لا يعبر فيه عن وجهة نظره بل يقول فيه العاملون بالشركة أو المؤسسة أو مكان العمل أيا كان يوافقون على هذا الأمر أو ذاك بالإجماع، خاصة إذا كان هذا الأمر يتعلق بالحريات الأساسية للرفض أو الإيجاب.. أو أن يصدر قرارا مثلا بإدخال نظام دراسي جديد أو بتغيير الجداول في نصف العام الدراسي. وقد يرسل أحد الباحثين كتابا أو دراسة لدار نشر عربية كبرى لترد عليه بجملة «رُئي عدم النشر» دون إبداء الأسباب.. هذا في الوقت الذي تقوم مثيلتها في الدول المتقدمة بتوضيح الأمور دون استخدام المبني للمجهول «رُئي» بل ترسل مثل هذه الهيئات رأي أساتذة متخصصين بموضوعية شديدة ليستفيد ويتعلم منها الباحث دون غموض قمعي، ومن هنا يتم إغناء الواقع الثقافي الذي توجد فيه مثل هذه المؤسسات التي تجعل من قناة الحوار قناة للأخذ والعطاء البناء، وليس قناة ذات اتجاه أحادي، كما يحدث غالبا في وطننا العربي. إن الأمثلة كثيرة ومتنوعة. وهذا بسبب حركة قناة الحوار ذات الاتجاه الواحد التي يهيمن على ساحتها طرف واحد فقط، ويكون على الطرف الآخر، إما الانصياع والاندماج في مفاهيم «ثقافة الاستلاب» التي تسلبك حقوقك فتنفذ الحكم دون أن تفتح فمك بكلمة واحدة. أو تبرر الخضوع تبريرا زائفا، أو تختار أن تكون متمردا ثائرا تخوض معركة خاسرة في الغالب، أو قد تنجح

في مثل هـذه المعركـة غير المتكافئـة ، ولكن بعـد أن تكون قـد دفعت الكثير في سبيل نجاحك فيها ، ولكنـك تكون الخاسر الأكبر في إدارتك لوقتك الثمين . والحل الثالث الذي يتسبب فيه طغيان طـرف واحد وفوقي عليك في الحوار قد يكون اختيـارك بأن تدخل في زمـرة الذين تبنـوا «ثقافة الصمـت السلبي» وقد تكون بذلك مشاركا في صفة «الهربيـة» التي تؤدي في النهاية إلى تقويض ركائز المجتمع . إن ما سقتـه هو بعض من عشرات الأمثلـة المختلفة والعـديدة التي نجدهـا صارخـة في تفاعـلاتنا ، والتي مـا كان لها أن تحدث إذا مـا عملنا على ترسيخ أمر التفاعل المتقدم والدائري ذي الاتجاهات الفوقية التحتية والعكس ، مع التـزام كـافـة أطـراف الحوار بضـوابط الحوار البنـاء للجميع والتخلي عن الافتراضات الإستاتيكيـة الخاطئة لصالح حل مشاكلنـا ، والسعي نحو التقدم الحقيقي .

ويستتبع مـا ذكرناه أن يحد من البيروقـراطية ، والحجم الهائل مـن القرارات والقـوانين ، وأن تعـاد صيـاغتهـا على أسـاس متسـق يبتعـد عن منهج القنـاة الأحادية للحوار.

حوارات اجتماعية تجسد نمط القناة الأحادية الاتجاه

إذا كان ما سبق هـو إشارة إلى تفاعلات القناة الأحـادية الاتجاه في المجالين الإداري والسيـاسي فإن هنـاك تفـاعـلات يـوميـة في المجـال الاجتماعي كثيرة وتعكس المنهج نفسه وأتذكر هنا الحوارين التاليين :

الحوار رقم (١) : ودار بين أب مبتعث للخـارج للحصـول على درجـة الدكتوراه وابنه في حضور زائر . قـال الأب : «ادخل يا ولد في الحجرة الأخرى لأنني أتحدث مع عمك» . فأجـابه الطفـل : «أريد أن أكـون معكما هنـا» . فقال الأب : «لا . . اخرج من هنا ومن غير كلام» . فقال الطفل بالإنجليزية : I'll go.. if you give me one good reason فأجابه الأب : «إيه One؟!» هو

لو أبوك يعرف « One good reason »كان بقي طول السنين ديه بيدرس ولسه ما خلصش الـدكتوراه؟! امشي من هنا . . ولما بابـا يقول امشي تبقى تمشي من غير كلام ومفيش عندي good reason !

لقـد كانت مقولـــة هـذا الأب ـ وهـو من البـاحثين النابهين والمتـواضعين تعكس ـ بقدر كبير من الطرافة نغمة تهكم شديدة تسخر من نمط أحادية قناة الحوار التي نشأنا عليها وفي ظلها .

الحوار رقم (٢) : ودار بين إحـدى السيـدات وزوج ابنتهـا السـابق عقب طلاق ابنتها منه ، ولم أر في حياتي مثل هذه الكثافة في استخدام الأسئلة المغلقة Closed Questions من قبل هذه السيدة ، وهـذه الأسئلة لا تحتمل غير «نعم» أو «لا» فكانت تـذكر واقعة مـا بطريقتهـا وتقول له «أجب عن السـؤال وتقول «صح» ولا «غلط»؟! وإذا أراد الـزوج أن يخوض خـارج نطاق السـؤال تصيح في وجهـه ، أجب عن السـؤال «صح» ولا «غلط» وظل أسلـوبها في الحوار على هذا المنوال دون إعطـاء الفرصة للطرف الآخـر في أن يتحاور بحرية لا تفـرضها مضمون ودلائل أسئلتهـا المبنية على معلـومات واستنتـاجات خـاطئة . وحين تأملت هذا الحوار وجـدته نـوعا من أنواع حـوارات القناة الأحـادية التي تنفي فـرصة الحوار المتحـرر والمتكافىء للطـرفين . والطريف أن حـوارات الرجـال في واقعنا هي التي كـانت عادة مـا توصف بهذا الأسلوب ، ولكن يبـدو أن الأمور تتغير دراميا الآن في واقعنا بصورة مخالفة لما كان سائدا .

الفصل الرابع والعشرون

تفاوض سد المنافذ وتضييق الخناق

أو «سكارا توتومو!»

من الأمور التي يحثنا عليها خبراء التفاوض، ويذهبون في ذلك إلى ضرب العديد من الأمثلة، عدم تضييق الخناق على الطرف الآخر إلى الوضع الذي يجعله بائسا فيقوم بها قد لا نتوقعه. . ففي كتاب مثل كتاب أساسيات التفاوض(٣) يقص Nierenberg علينا قصة المدرب ولاعب كرة السلة، حيث كان يتفاوض معه لزيادة راتبه الذي كان يتقاضاه ورفض المدرب وأخبره بأنه لن يزيد المرتب سنتا واحدا، وأنه احتكره لمدة خمس سنوات، الأمر الذي أشعر اللاعب بالغبن الشديد نظرا لأنه يستحق الزيادة وهنا اقترح أحد المقربين للاعب بأن يقوم بالتمثيل، فهو مشهور ووسيم وهنا قبل اللاعب عرضا بتمثيل عدة أفلام، ووجد المدرب نفسه يفقد هذا اللاعب المهم والحيوي لفريقه، فاضطر إلى الانصياع لرغبة اللاعب ورغبة جمهوره الكبير في المقام الأول وذلك بزيادة مرتبه، ولكنها هذه المرة كانت أكثر بكثير. وهنا قام اللاعبون الآخرون بالفريق بتهديد المدرب بانتهاج الأسلوب نفسه إن لم يرفع رواتبهم، الأمر الذي وضع المدرب «الغافل» في موقف لا يحسد عليه.

والقصة تفيد بأن عدم النظر استراتيجيا للأمور وانتهاج أسلوب الإجبار وتضييق الخناق دون أدنى محاولة للتنازل وإرضاء الطرف الآخر يؤدي إلى حالة من اللاتفاوض، ومقابلة الإجبار بالإجبار، الأمر الذي كان يمكن تجنبه بقدر

بسيط من المعقولية والتفهم. وإذا كانت ظاهـرة تضييق الخناق خاصة إذا كان في غير محله هي ظاهرة عالمية إلا أنها في واقعنا الثقافي متفشية إلى أبعد الحدود، الأمر الـذي أهدر كثيرا من الطاقـات، بل كان أحد أسبـاب هـجرة الكثير من العقول الواعـدة من أوطاننا. وهذه الظاهـرة أسميها بظاهرة «سكاراتـوتومو في بلاد العـرب»!! وهذا ليس عنـوانا ينتمي إلى الأدبيـات العالميـة مثل «أليس في أرض العجائب» أو «رحلات ابن بطوطة» في آسيا أو أي مكان آخر. . ! ولكن هـذه الكلمات مفترض أنها كلمات «يابـانيـة» تنـاسب التعبير عن ظـاهرة سـد المنـافـذ في التفاوض التي قـد تمارس بصـورة لا شعـورية، ولقـد وردت هـذه الكلمات في نكتـة مصريـة «جـادة»، فـالنكت والتنكيت خـاصـة في مجتمع كـالمجتمع المصري ليس بـالضرورة للترفيـه والترويح والهرب، بل إنـه يعتبر في أحيان كثيرة نوعا من نقد الذات والاعتراض وممارسة الضغوط بألوانها المختلفة، ولكن بأسلـوب مـرح وذكي يصل بعمق إلى المستمع ويتقبلـه المزاج المصري والعربي العام.

والنكتة تقـول: «إن أحد المصريين كان ينطلـق بسيارته في أحـد الطرق ولم يلاحظ وجود أحد المارة الذي كان يعبر الطريـق، فصدمه بسيارته ولاذ بالفرار من مـوقع الجريمـة غير المقصـودة، ولكن حـدث لـه نـوع من تأنيب الضمير الشـديد بعـد الحادثـة، فرجع إلى مكـانها وكلـه إصرار على معالجة الأمـر مهما كلفه. وعنـدما وصل لمكان الحادث علم بأنـه قد «هشم» أحد اليـابانيين وأن هذا اليـاباني قد نقل إلى المستشفى لإنقـاذ حياتـه، فذهب المصري للمستشفى واعترف بخطئه وطلب من مـدير المستشفى أن يسمح لـه بالدخـول إلى حجرة الياباني ليعتذر له. . وهنا دار الحوار التالي:

المصري: «أنا آسف جدا جدا».

الياباني: «سكارا توتومو. . .»!

المصري: «أنا مسامحك إذا كنت بتشتمني وتلعني بس تعبيرات وجهك ما بتقولش ده.. طب يعني إيه؟!» أجيب لك كوب من الماء!

الياباني: «سكارا توتومو»..!

المصري: «عايز أجيب لك دكتور أو ممرضة»..؟

الياباني: «سكارا توتومو»..! «سكارا توتومو»...

وبعد ذلك انتهى الحوار ولفظ الياباني أنفاسه الأخيرة.. وأصر المصري على أن يفعل أي شيء يكفر به عن خطئه الفادح، فقابل السفير الياباني الذي حضر لتسلم جثة المواطن الياباني ودار بينهما الحوار التالي:

المصري: أنا فهمت أن للياباني وصية، وأريد تنفيذها مهما كلفني الأمر.

السفير: وما الوصية!

المصري: إن آخر ما نطق به الياباني وكرره هو كلمات «سكارا توتومو»، ولابد أن هذه هي وصيته، ولكنني لا أعرف ماذا يريدني أن أفعل..!

السفير: أنت عارف يعني إيه «سكارا توتومو»..؟

يعني «ابعد قدمك من فوق خرطوم أنبوبة الأوكسجين اللي كان بيتنفس منها»..!!

انتهت النكتة البليغة التي يستفاد منها درس مهم، وهو أن البعض منا ورغم توافر الدافع النبيل والشجاعة والاستعداد للاعتراف بالخطأ وتصحيحه، فإننا لا ندري أحيانا ما نفعله، فلقد كان صاحبنا «في النكتة» يقف فوق خرطوم النجاة للأخ الياباني الذي كان يتوسل إليه أن يبتعد، ولكن صاحبنا ـ وبنية حسنة جدا ـ لم ينتبه للمعنى الحقيقي لما كان يقوله الياباني فقتله للمرة الثانية بعد أن كان على وشك أن تكتب له النجاة وبعد أن قتله للمرة الأولى بضربه بالسيارة..!!

أليس في هذا التعبير «سكارا توتومو» المستوحى من هذه النكتة ما يعبر عن تفاعلات قطاع عريض في واقعنا الثقافي العربي؟! ولا أود أن أترك القارىء دون أمثلة محددة تعبر عن هذا القطاع الموجود بوفرة في وسائل إعلامنا وفي أنظمة الحكم وفي الشارع العربي. ففي الإعلام على سبيل المثال نجد كماً كبيرا من البرامج التي تروج لمفاهيم تعيسة للغاية، والكارثة أن أصحابها لا يشعرون بما يفعلون ولا داعي لأمثلة معقدة هنا، فأقربها هو أحد برامج الأطفال التعليمية حيث كانت المذيعة المتأنقة تجلس ووسطها عدد من الأطفال الأبرياء لتشرح لهم طريقة الاستمتاع ببناء الأشكال الهندسية، ووجدتها ترفع في وجه الكاميرا مفتاحا كمفتاح رقم تسعة الذي تفتح به الصواميل وكان ضمن أدوات هذه اللعبة، وبدلا من أن تقول لهم مثلا: هذا هو مفتاح لفك صواميل الأشكال الهندسية بعد تصميمها وربطها، ثم تقوم بعد ذلك بفك أحد الأشكال الهندسية بالمفتاح للتوضيح أكثر، بدلا من هذا فوجئت بها تعرفهم بالمفتاح بقولها:

«وده مفتاح زي اللي بنفتح به أنبوبة البوتاجاز!!

والسؤال الآن، هل نحن بحاجة الآن إلى تفجير أنابيب البوتجاز على أيدي الأطفال الأبرياء في منازلنا»؟!

أليس في حوار المذيعة إلى الأطفال ما يلخصه تعبير «سكارا توتومو»؟! بصورة أو بأخرى.. ثم أليس فيما يقوم به شباب مضلل من ترويع للآمنين وقتل للأبرياء باستخدام الإرهاب والعنف باسم الإسلام ما يخدم أعداء الإسلام؟! فكأننا ننقض مع هؤلاء على معاني الدين الحنيف لنشوهها ونطبق بذلك أسلوب «سكارا توتومو» تطبيقا أمينا. أليس الجدل العقيم و«الجعجعة» التي تتفجر أثناء حواراتنا حول قضايانا المصيرية في الوطن العربي، بدلا من العمل الذكي والهادىء والفعال ـ الذي يخدم تلك القضايا ـ تطبيقا أمينا أيضا لأسلوب «سكارا توتومو»؟!

أليس في هيمنة «التفكير التآمري الوهمي» لدى الكثيرين ما يجعلهم يفسرون الأحداث دون الحرص المطلوب لكي يتأكدوا قبل الإقدام على أفعال واتهامات طائشة تزيد من حدة الصراع بين أبناء الوطن الواحد؟! أليس في هذا أيضا صورة من صور «سكارا توتومو»؟! وإمعان في توصيل سياقات الحوار والتفاوض إلى حالات لا تفاوضية؟!

الفصل الخامس والعشرون

العقل العربي ومفاهيم «الإطلاقية» و«الحل الوسط» في واقعنا الثقافي

. عندما نتناول بالتحليل موضوع الحوار مع الآخرين، فإن الأمر في واقعه يتعلق ببعدين رئيسيين للتحليل، البعد الأول ويتعلق بتحليل التفاعلات الحوارية داخل محيطنا الثقافي. والبعد الثاني ويتعلق بتحليل التفاعلات الحوارية بيننا وبين ذلك الآخر من الثقافات المختلفة والمتنافسة، ويهيمن على تفاعلات هذين البعدين نمط «القبول المطلق أو الرفض المطلق» بمستوياته وظلاله المتعددة وأدواته المختلفة، ولا سبيل إلى سرد هذا الكم الهائل من الأمثلة التي تؤكد هذه المقولة في سياقنا هذا. ولكن ما أود أن ألقي الضوء عليه هو أن رد الفعل التلقائي لمعالجة نمط القبول المطلق أو الرفض المطلق كان تبني البعض لما قد نطلق عليه «نمط الوسطيين أو التوفيقيين» وهؤلاء قد انقسموا إلى فئتين: الأولى تمثل هؤلاء الذين أدركوا عن عمق حجم وطبيعة العلاقات والتداخلات في عالم اليوم الذي لا نملك أن نعيش فيه بمعزل عن تفاعلاته، ونجحوا في إحراز أهدافهم، واتسمت تفاعلاتهم في الوقت نفسه بعدم الإخلال بنظام القيم الأصيلة في ثقافاتنا، حيث لم يكن التفاوض مع الآخر على حساب هذه القيم، الأصيلة. أما الفئة الثانية من «الوسطيين» فهي تلك الفئة التي تتفاوض مع الآخر من منطلق الاستعداد للتنازل والمهادنة على طول الخط إلى حد التنازل عن أمور تتعلق بنظام القيم الثقافية الأصيلة. وتفاعلات هذه الفئة هي التي جعلت لتعبير «الحل الوسط» مدلولات سلبية، بحيث

أصبح التعبير يعني التهاون والتنازل، وليس العقلانية ومراعاة الاختلاف كطبيعة بشرية، وهذا المعنى هو الذي يهيمن على إدراك قطاع كبير من جماهير الشارع العربي والإسلامي، وما يلقي بالضوء على هذا الأمر ما ذكره باحث اللغويات الاجتماعي «بروس فريزر» في بحثه الذي تناول فيه إدراك الثقافات المختلفة لمفهوم «الحل الوسط» (Compromise). ولقد أورد الباحث عدة أمثلة، منها مثل من الشارع الإسلامي في إيران حين ذهب مبعوث الأمم المتحدة إلى إيران بشأن التفاوض في أزمة الرهائن الأمريكيين الشهيرة، ويذكر الباحث أنه بمجرد أن ردد المبعوث تعبير «حل وسط» وأعلن أنه جاء للوصول إلى «حل وسط» فما كان من الجماهير إلا أن رشقت سيارته بالحجارة(٤).

والأمر يتخطى إيران، فالحال قد تتكرر بطريقة أو بأخرى عند سماع كلمة الحل الوسط لدى قطاعات عريضة في واقعنا العربي. كذلك إننا إذا ما حاولنا اقتفاء مفهوم «الإطلاقية» من منظور نخبوي لتأملنا أيضا مقولات د. محمد عابد الجابري، وهنا نجد أن الجابري عندما يتحدث عن مفهوم «الاستقلال التاريخي للذات العربية» فإنه وبكلماته يتحدث عن «الاستقلال التاريخي التام» كما ورد في مقولته الرئيسية في كل من كتابيه «الخطاب العربي المعاصر»(٥)، و«تكوين العقل العربي»(٦). إن ما يؤكده د. الجابري بصورة جلية هو «التحرر الكامل من السلطة المرجعية للنموذجين «السلفي»، و«الأوروبي حتى يتحقق ذلك الاستقلال التاريخي التام للذات العربية، وفي طيات هذه المقولة نجد ظلالا قوية لمفهوم «الإطلاقية» التي تؤكد في الوقت نفسه هيمنة نمط الانعزال عن الواقع المعيش بكل تعقيداته البالغة والحقيقية.

إنه من المتعين علينا ونحن بصدد تقييم تفاعلاتنا مع الآخر، وبصدد «نقد العقل العربي» أن نأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

١ ــ أن تبني أمر «الاستقلال التاريخي التام» أو ما شابه ذلك من مقولات إطلاقية في عالمنا العربي هو بمنزلة استمرار «الحلم العربي» المجرد والمثالي

للغاية الذي يخرج عن نطاق نواميس «أحلام البشرية المتعددة» مثل «الحلم الأمريكي» و«الحلم الياباني» و«الحلم الألماني» . . فهذه «الأحلام» لم تتصف بالاستغراق المجرد والإطلاقية، وإنما واكبها لحظة بلحظة الأخذ بعين الاعتبار ميكانزمات الواقع والتجربة المعيشة بكل تعقيداتها ومكوناتها قبل أي شيء آخر.

٢ ـ أن علينا أن ندرك أن ساحة التفاعلات قد اتسعت وتداخلت في عالم اليوم، وأصبح من شبه المستحيل الحد من هذه التفاعلات، الأمر الذي أصبح ممكنا معه إمكان عرض المفاهيم الثقافية المتباينة للثقافات المتنافسة على صعيد العالم من خلال قنوات دولية إعلامية وغير إعلامية.

٣ ـ إن علينا أن ندرك أصول وقواعد المباريات التفاوضية الإيجابية على كافة الأصعدة، مع التمسك بالقيم الأصيلة والإيجابية التي تميز الأصعدة العربية الإسلامية. فهذا هو الطريق الذي يحتاج إليه مسار هذه الأمة حتى تتمكن من التخلي عن موقع المتلقي وتعود إلى ساحة الإسهام في حضارة عالم الغد. فالتهاون في هذه المعطيات قد يمكن الثقافات المنافسة من إحداث «إحلال ثقافي» في منطقتنا، الأمر الذي سوف يعمق من حدة أزمتنا وهويتنا الثقافية، وهو ما ينبغي أن ندق له الأجراس ونحتويه من الآن.

دلالات من الماضي للواقع المعيش «التوفيقية» بين أيزنهاور والشيخ عبدالحليم محمود

إن الحديث عن مفاهيم «الإطلاقية» و«الحل الوسط» يقودنا لإلقاء الضوء على كلمة «التوفيقية» فهي من الكلمات التي تعرضت إلى هجوم كثير من «المتطرفين» في الحقل الأكاديمي والثقافي العربي على وجه الخصوص، وفي أكثر من سياق، وتجد هؤلاء يهاجمون أي حلول توفيقية فيما بين التراث والحداثة

أو بين العلم والـدين أو بين واقعنا الثقـافي العربي والإسـلامي وواقع ثقافـات أخـرى، وتجدهـم يسخـرون من أعلام النهضـة العـربيـة والإسلاميـة الحديثـة ويسمون حلولهم «التوفيقية» «الحلول التلفيقية» بتسرع شديد يعبر عن إطلاقية في التفكير، فبعضهم يرى أهمية أن ننقل النموذج الغربي أو النموذج الأمريكي بحـــذافيره، والبعض الآخـر تجدهـم على النقيض السلفي من ذلـك، وهم يفكرون بالطريقة الإطلاقية نفسها فيرون أن نستمد من التراث كل شيء. وكأن الحاضر والمستقبل وتعقيـداتها مفتقـدة في حيـز تفكيرنـا، الأمـر الـذي جعل المنـاقشـات حول كثير من قضـايـانـا تتسم بمـلامح المباراة الصفـريـة. وهي بمعنى، إما غـالب أو مغلوب، إما أبيـض شديد البيـاض وإما أسود شـديد القتامة، والتوفيق أصبح بالنسبة لهؤلاء الإطلاقيين من الطرفين «تلفيقا» يُدان.

وربما أحدث الأمثلـة التي أثيرت في غمار الإطلاقيين هـو ادعاءاتهم بـأن الفكر الديني والفكر العلمي العقلاني نقيضان لا يلتقيان، ولعل آراء من هذا القبيل قد أثيرت بشكل ملحوظ في أمر ما عرف باسم قضية نصر أبوزيد وعبدالصبور شـاهين، وأعتقد أن مثل هـذا التفكير يعكس مرحلـة وحالـة متدهـورة يريـد البعض ألا نخـرج منهـا. ومثل هـذا التفكير يمثل دعـائم التناحـر في الفكـر العـربي الحديـث، وبينما كنت أتأمل هـــذا التفكير السلبي من واقع الحوارات الدائرة الآن في واقعنا، والتي تحتاج إلى دراسة منفصلة وقعت عيناي على كتابين يظن المرء أن لا شيء قد يجمع بينهما. أحدهما للشيخ الدكتور عبدالحليم محمود شيخ الأزهر الأسبق رحمه الله بعنوان «الرعـاية لحقوق الله لأبي عبدالله الحارث المحاسبي»(٧)، وكتيب آخـر عن حياة الرئيس الأمـريكي الأسبق أيزنهاور(٨) واندمجت في الاطلاع على الكتـابين، ووجدت أن مفهوم التوفيقيـة قد جمع بين الرجلين، ولـو بمناظير مختلفة. أمـا عن أيزنهاور فإنني وجدت أن هـذا الرجل رجل توفيقي بمعنى أن أسلـوب تفكيره في إدارته لأكبر دولة في العـالم قد اتسم دائما بالتفكير العقـلاني والديني معا، فتراه يقول: «إلهي كم أنـا أكره أن أعمل

وفق أي طريقة أخرى تجعلني أعتمد على أي أحد سواك». ولا شك أن التوجه الإيماني يسير بطبيعة الحال مع التوجه العقلاني من منظور أصحاب العقول الراجحة، وقبل أن نترك مقولات أيزنهاور أذكّر القارىء بأن موقفه أثناء العدوان الغاشم على مصر في عام ١٩٥٦ من قبل إنجلترا وفرنسا وإسرائيل قد جمع بين الموقفين الروحي والعقلاني، الديني والمنطقي، فحينما وقف في وجه حلفائه ـ إنجلترا وفرنسا ـ هددهما بتحرك الأسطول السادس إن لم ينسحبا فورا من مصر كانت له حساباته الدقيقة التي حسم بها الموقف الأمريكي، ولكنه صدّره بعبارته المشهورة في ذلك الوقت التي تعكس مزيجا من الدين والمنطق في فكره حين قال بعد وقفة إلى جانب الحق: «إنني أريد أن أقابل الله بضمير مستريح»(٩) وإذا ما تركنا هذا المثال يعكس ذلك الموقف التوفيقي بين الجانب الروحي الديني والجانب العقلي في تفكير وسلوك أحد الشخصيات الغربية الكبيرة، فإنني أود ـ وبمناسبة الهوجة الحديثة عن الصراع والتناقض الحاد بين العلم والدين أو العقل والنقل ـ أن نفتش عن هذا الأمر بين أوراق كتاب الشيخ عبدالحليم محمود، الذي ذكرته آنفا حيث يحدثنا فيه عن فكر المحاسبي وعن عصره وما كان فيه من صراعات فكرية وسياسية، وما كانت تعج به الحياة من أنشطة متنوعة. ولو استعرضنا مضمون هذا الكتاب لأجاب لنا عن أسئلة مثارة على ساحة الفكر العربي الإسلامي اليوم.

يقول د. عبدالحليم: إن المحاسبي نشأ وفي العالم الإسلامي قوتان هائلتان تصطرعان، وهما: أهل السنة ويمثلهم الإمام أحمد بن حنبل، والمعتزلة ولهم ممثلوهم في البصرة والكوفة وبغداد.

وهذا الصراع بين المعتزلة وأهل السنة صراع طبيعي لا يخلو من مثله دين من الأديان. ويقول د. عبدالحليم محمود: إن الصراع ممتد بين الذين يأخذون بالنص وبين العقلانيين وهذا ما أوضحه التاريخ إلى يومنا هذا. إنه النزاع بين الذين يقولون: إن الدين نص تفسره أسباب النزول واللغة والرواية، والذين

يقولون: إن الـدين نص يفسره العقل ويوضحه. ولكن المحـاسبي جاء ليقدم حلا آخـر مبناه التوفيق والمواءمة بين الاثنين مـن خلال العبودية الحقـة، فلقد هاجم المحـاسبي المعتزلـة وألف كتابـا خاصـا من بين أهدافـه الرد على بعض مقـولاتهم ومحاوراتهم فيها، وسماه «فهم القـرآن» حيث إنـه قد رأى في نـزعتهم العقليـة البحتة طغيـانـا لا يتناسب ومقـام العبـودية، ورأى أن نـزعتهم تحكم العقل في القرآن وتجعله يسيطر على النص، ولو كـان الأمر كذلك لكان القائد في الحقيقـة وواقع الأمر هـو العقل لا الكتب المقدسـة. وإذا كان المعتـزلة قـد خدموا الدين خدمات جليلة تتمثل في دفاعهم المجيد عنه ورد هجمات أعدائه وتأييده منطقيا وعقليا فإنه مما لا شـك فيه أن العقل لو ترك وشأنه لا يمكنه أن يتسلل إلى عالم ما وراء الطبيعة، فيفسر لنا كل الظواهر الغامضة. ومن ثم لابد ـ إذن ـ أن يخضع العقل للنص مادام الإنسان قد آمن بالله الواحد القهار الذي أنزل الـذكر وحفظـه. وطبقا للمحاسبي فإن العبـودية الحقـة المبنية على إعمال العقل وتقديس النص وإعلائه معا لهي المنهج الأرجح.

بنو البشر ونزعات ثلاث. . . والموقف التفاوضي الراجح

وبعـد أن يـوضح لنا د. عبـدالحليم محمـود كيف أن التـوجهات الثـلاثـة المذكورة قد انعكست وتسللت وأثـرت في الأجيال التي تلت المحاسبي، ينتهي الشيخ إلى أن هذه النـزعات فطـرية في بني الإنسـان، بعضهم واقعي يتجه إلى النص ولا يـريد أو لا يمكنه أن يسير أبعـد منه، وبعضهم يحتفـظ بشخصيته قوية جارفة لا تلين فهو عقلي أو اعتزالي، وبعضهم رقيق الشعور مرهف الحس ملائكي النزعـة توفيقي من خلال العبودية الحقة فهـو بصري أو صوفي. يقول الشيخ عبـدالحليم: هذه نـزعات ثـلاث تقوم على فطـر مختلفة، وهـذه الفطر ستستمـر في بني البشر مادام الإنسـان على وجه هـذه الأرض. ومن هنا يقـول الشيخ إنـه من الخطأ أن يعتقد أحـد أطراف التـوجهات الثـلاثة أن واجبـه أن

يقضي على الآخر، وكـذلك من الخطأ محاربـة النصيين أو المعتزلـة أو الصوفيين على أمل القضاء على اتجاه من هذه الاتجاهات. إن المفترض ـ إذن ـ هو تعميق الإحساس بوجـود هذه الاتجاه، وتقبل الاختلافات بينهـا دون طغيان وتسلط، ولعل التـوفيق بين الجانب الـروحـاني والعقـلاني. من خـلال مـا ذكـرنـاه عن أيزنهاور، ومن خلال ما ذكرناه عن الشيخ عبـدالحليم محمود ما يؤكد أنه المنهج الأرجح الذي يجمع بين البشر من ذوي العقـول المنصفة، وتستقيم بـه الأمور. وكم نحن بحاجة إلى هذه التوجهات للخروج من معترك التناحر الذي تشهده السـاحة العـربيـة الإسـلامية من نـاحيـة، وفي ظل شراسـة ونفاق وعنجهيـة وازدواجية ذلك النظـام العالمي الجديد الـذي افتقد الشجاعة الأدبيـة وأخلاق زعامات مثل زعامة أيزنهاور.

الفصل السادس والعشرون

أنا أولا . . ثم بعد ذلك أنا أيضا ! !

إطلالة على الذات المتضخمة في الحوار

يستوقفنا العديد من الحوارات في واقعنا التفاوضي على الأصعدة السياسية والاجتماعية، بل والأكاديمية أيضا التي تجسد نمط تضخم الإحساس بالذات. والمقصود بهذا النمط هو أن يقوم المتحاور بتوظيف أساليب المبالغة التي تعكس درجات متعددة من الانفعالات غير الموضوعية التي يسيطر عليها إحساس بتضخم في الذات والاستخفاف الفعلي بالآخر والانعزال عن رؤية الحقيقة المجردة.

ويرجع شيوع استخدام هذا النمط إلى عدة عوامل اجتماعية وسياسية وتعليمية، منها على وجه الخصوص تلك الفترات التي شهدت جهودا إعلامية محمومة لتعبئة الجماهير في الوطن العربي بطموحات كبيرة لم يتم تدريجها ومواكبتها بالإنجاز الفعلي.

فهنا لابد ألا نخلط بين أن الإحساس بقدرتنا وحضارتنا وقيمنا في هذا العالم أمر مهم، ولاشك أن له أهمية كبيرة في شحذ الهمم خاصة لمواجهة صعاب الأمور، والإحساس بالذات في سياق الإنجاز الحقيقي، فهذا من الأمور الطبيعية لدى البشر عموما. إلا أن الشعور بتضخم الذات خاصة إذا ماصاحبه الفشل في تحقيق إنجاز فعلي ـــ ليمثل أبشع الصور سلبية في مجتمعنا العربي. لقد فقدت المعاني دلالتها على كثير من أصعدة تفاعلاتنا بسبب التوظيف المتكرر لهذا النمط في حواراتنا الاجتماعية والسياسية.

ولايزال الكثيرون يتذكرون عبارات «أقوى قوة ضاربة» «أكبر كوبري في العالم» ومازلت أتذكر هذا الحوار الذي يتكرر بصورة أو بأخرى في حاضرنا وهو عندما تعادل الفريق المصري في بطولة كأس العالم الماضية مع عدة فرق أوروبية قوية، ولها سمعتها العالمية الرفيعة، وجدنا المذيع يظهر على شاشات التلفزيون ويسأل المدرب «لمن تهدي هذا الفوز» ؟ . . وكأن التعادل المشرف تحول إلى فوز ! إنها مبالغات التعطش للانتصارات الحقيقية، ولكنها أصبحت تصاغ على كونها حقائق . . . إنني أعتبر هذا المثال مثالا كلاسيكيا للتدليل على صورة واضحة من صور تضخم الإحساس بالذات دون مواكبة هذا الإحساس بالإنجاز الفعلي الذي يرقى للمعنى المحمول في صيغ المبالغة. وهناك عشرات من الأمثلة الأخرى على هذا المنوال.

على سبيل الدُعابة ونقد الذات :

مثل أي نمط يتكرر حدوثه في تفاعلاتنا بصورة ملحوظة جدا، نجده يتحول إلى مجال الاستخدام في الدُعابة وروح السخرية والفكاهة ربما لتوجيه النقد الذاتي. وهنا أود أن أنقل هذا الجزء من الحوار الطويل الذي أجرته إحدى صحفنا العربية مع الشاعر المصري نبيل أبو زرقاوتين الذي نلقي الضوء فيه على نمط تضخم الذات، ولكن في «سياق كوميدي». وهذا الجزء من الحوار يذكرني بصديق هاجمه النقاد لذكر اسمه في كتاب له كثيرا عندما كان يستشهد بمقولات سابقة له، فرد على الهجوم بطريقة «مرحة» قائلاً: هذا ليس إنصافا فأنا أستشهد بجهود سابقة قمت بها وهذا مشروع، ولعلم هؤلاء النقاد أنا سوف أكتب الإهداء التالي على كتابي القادم: «إلى ذاتي المتضخمة مع كل العرفان والتقدير؟ !».

والحوار الذي أنقل منه هذا الجزء «الكوميدي» عن تضخم الذات دار كما يلي :

الصحفي : لماذا عـرضت ديـوانك في هذا المعـرض بمبلغ ١٣ ألف جنيـه إسترليني ؟

الشاعــر : أنت تعرف أن الشعر لايسـاوي شيئا عند العرب ولم أضع هذا السعر إلا ليرتد ديواني إليّ . . أن ينزل من سريـره بشكل رائق، يرتدي حذاءه، ثم يرتمي في أحضاني كطفل تاه عن أسرته .

وجدير بـالذكر أن الديـوان كان موضوعـا على سرير أبيض صغير في أحد معارض الكتاب، وأسفل السرير زوج حذاء أسود صغير.

الصحفي : وهل أتلفت فعــلا أصـول الـديـوان وكل النسـخ المطبـوعـة الأخرى؟

الشاعــــر : كلهـا لم يبق منها سـوى هـذه النسخة التي أريـد أن أغير بها الموقف تجاه الطباعة وتجاه الناشرين ؟

الصحفي : أي ناشرين ؟!

الشاعــــر : كل الناشرين : هـؤلاء الذين يمتصون دمـاءنا، أنـا شخصيا طبعت مجمـوعتين شعريتين، ولم أحصل منهما على درهــم واحد، ولكل هــذا دلالاتـه النفسية والـواقعية التي أربكتني وجعلتني أسير في مشروع كهـذا، أن أعطي ذاتي مجدها الذي تستحقه .

الصحفي : أنت معجب بذاتك كثيرا ؟

الشاعــــر : نعم . . وأكاد أقبلها كل صباح ومساء .

الصحفي : وكيف تضع ذاتك / ديوانك الشعري إلى جانب حذاء ؟!

الشاعــــر : وما به الحذاء ؟ إنـه حالـة راقية جدا، ألم يسبق أن شـاهدت رجـلا محترما وهـو يبـدي اهتماما كبيرا بحـذائه؟! ألم يسبق لك أن رأيت أمـرأة ريفية وهي تمشي حافية وحذاؤها تحت إبطها ؟

لماذا لانغير ذاكرتنا تجاه الحذاء ؟!

لماذا نرتبط برموز ودلالات سمجة ومترهلة ؟

الصحفي : ولِمَ اشترطت على الشخص الذي سيشتري ديوانك بـ ١٣ الف استرليني أن يعيد إليك واحدة من زوجي الحذاء ؟!

الشاعر : لكي احتفظ بذكرى الديوان !! (١٠).

إن هـذا الجزء من الحوار يعطينا صـورة صـارخة لنمط الإحسـاس بتضخم الذات ، وفي الوقت نفسه يجسد نمطا آخر وهو نمط الهرب إلى اللامعقول كنوع من التعبير عن الـرفض السلبي لواقع غير مقبـول ، على الأقل من وجهة نظـر هذا الشـاعر، وهو رد فعل يعكس كثيرا من الإحبـاط والشخصانية أو الـذاتية التي تهيمن على كثير من تفـاعلاتنـا وتعكس أوضاعـا تناحـرية كـان نتيجتها نجومية البعض على حساب البعض الآخر ورفاهية البعض على بؤس آخرين ، وهو الأمر الذي جعل البعض كما في حالة هذا الشاعر يهرب إلى اللامعقول .

إن التطور الـذي يعكسه هذا النـوع من الحوارات هو أننـا اعتدنا في عـالمنا العربي أن نـوظف نمط الإحساس بتضخم الذات بشكل كوميـدي من خلال «النكتـة»، فكم من نكتـة تتحدث عن عـربي وأمـريكي وإنجليـزي وخلافـه بشكل من الأشكال لتنتهي بأن العربي قد تفوق على كل هؤلاء بشكل صارخ . أما الجديد من تطورات نستشفها من حـوار الشاعر والصحفي أعلاه ، فهو أننا أمام صـورة تنفيذيـة للنكتة وللكـوميديـا الصارخـة ، وهذا هـو الجديد الـذي يعكس صورة أخرى من صور الرفض السلبي والصارخ للأمور.

إن التغيير الذي لابـد أن نسعى إليه في واقعنـا العربي لابد أن يبـدأ بمعالجة هـذه الأنماط الهربية السلبيـة ، فـالتغيير لابد أن يكـون من خـلال العمل ورد الفعل الإيجابي وهـذا لن يتحقق إلا بتبني الصيغـة الفـاعلـة وليس بـالهرب إلى اللامعقول .

إن الأمر يلزمنا كذلك بأن نتأمل العوامل التي تشكل عناصر الشخصية في مجتمعنا والتي تعتمد ـ كما ذكر د. هشام شرابي في كتابه بعنوان «مقدمات لدراسة المجتمع العربي» ـ على التربية والطريقة السلبية التي نعامل بها أطفالنا في مرحلة مبكرة من العمر، ولذا كما يقول شرابي «نجد الشخصية تنمو وتجسد أشكالا ونسبا مختلفة من العدوانية والشراسة، وهي على اختلاف أشكالها تتميز باعتزازها بذاتها وبشعورها بأنها هدية الآلهة إلى هذا العالم، ويجد صاحبها لذته في الحياة في إبراز «الأنا»، فهو شديد الحرص على التأكد من احترام الناس له، وفي الدفاع الشديد عن منزلته وسمعته، وهو يجد احترامه لنفسه في فرض نفسه على الآخرين، وربما في تحقيرهم».. (١١ : ٢٤)

إن ماذكره شرابي يمثل في الحقيقة جزءا من طبائع الاستبداد والتسلط الذي يهيمن على البعض ويعكس جزءاً من تركيبة الشخصية العربية والبنية الاجتماعية والسياسية التي يمارس فيها الحوار، وهي البنية التي أتاحت الفرصة للبعض ممن يتصفون بالثرثرة والتفيهق لتبوؤ أماكن ومواقع حساسة في وطننا العربي. والتفيهق هو ملء الفم بالكلام وفعل «فهق» هو كلمة أصيلة في اللغة العربية يرتبط بتناول الطعام، فإذا قلت «فلان فهق الإناء» أي أنه ملأه عن آخره بالطعام.، والمتفيهق ـ لغة ـ هو مَنْ ملأ أيضاً فمه بالكلام الزائد جداً عن حاجة الحوار، وهو من الأمور التي تتعلق بنمط تضخم الإحساس بالذات السلبي. يقول النبي صلى الله عليه وسلم: «ألا أخبركم بأحبكم إليّ وأقربكم مني مجالس يوم القيامة، الموطأون أكنافاً الذين يألفون ويؤلفون، ألا أخبركم بأبغضكم لدي وأبعدكم مني مجالس يوم القيامة، الثرثارون والمتفيهقون».

الفصل السابع والعشرون

طغيان الأعراف الخاطئة
وحالات من اللاتفاوض في واقعنا الثقافي

يمثل أمر طغيان الأعراف الخاطئة أحد العوائق الرئيسية لعملية التفاوض الإيجابي، بل إنه يكون في أحوال كثيرة بمنزلة جذور الوصول إلى حالات لاتفاوضية أساساً، حيث تكون الأعراف الخاطئة هي منطلق تحجر أحد الأطراف وتشبثه بفعل ما، ويسوق لنا Nierenberg أحد الأمثلة في كتابه عن أساسيات التفاوض تحت مايعرف «بالافتراضات المسبقة» كعائق لعملية التفاوض، وهو من الأمثلة التي نرى أنها تندرج تحت فلسفة طغيان الأعراف الخاطئة. ويقول Nierenberg: «إن أحد الأزواج ظل يراقب زوجته وهي تقوم بتقطيع اللحم في المطبخ، ووجدها في كل مرة تقطع طرف «عرق لحم» وتلقي به في سلة القمامة، فسألها لماذا تقطع طرف «العرق» وتلقي به بالرغم من أنه سليم وصحي ولاغبار على طهوه؟ فقالت له إن أمها كانت تفعل هذا دائماً، وعندما سألها عن السبب قالت ليس هناك سبب سوى أن أمي تفعل ذلك، ولابد أنها على صواب. وكان للزوج فضول كبير، فانتهز أول فرصة عند لقائه بحماته وسألها: لماذا تقطع هذا الجزء من اللحم السليم وتلقي به في القمامة، فكانت الإجابة: «لأن الفرن حجمه صغير» !! (١٢: ٧١). إلى أي مدى يوضح هذا المثال سيطرة الأعراف والافتراضات المسبقة على البعض منا دون محاولة معرفة السبب أو تقييم الفعل على نحو عقلاني ومنطقي. إن رد الزوجة على زوجها في المثال السابق يمثل بذرة اللاتفاوض، وهو عدم تقييم صحة أو خطأ فعل ما، بل الإيمان بصحته دون أي منطق!

إذا كان هذا المثـال السابق لتفاعل الزوج والزوجـة يعبر عن هيمنة الأعراف الخاطئـة في أحـد السيـاقـات الاجتماعيـة الغـربيـة ، فإنـه لاشك أن من أكبر السلبيات التي رسخت في حواراتنا وأفعالنا هي الصمت على كثير من الأوضاع والممارسات المهدرة للجهود والطاقـة ، والتي يعود سببها إلى الاستسلام لطغيان الأعراف التي تـوارثناها حتى لـو كانت مدمرة في ظـل إيقاع حركة عـالم اليوم . وهذه الأعـراف تتعدد أشكالها وصورهـا وتترسخ في حياتنا الثقافيـة والاجتماعية والسياسيـة . . الأمر الذي يـزيد من حجم مشـاكلنا ، إن لم يجعلها تتكـاثر في اتجاهات لم تكن لتخطر على بالنا .

ومن الأمثلة التي تجسد الاستسلام لطغيـان الأعراف الخاطئة في أكثر أماكن الوطن أهمية وحساسية ، استمرار سريـان نظام كنترول جامعاتنا الحالي بكل ما يمثلـه من أوضـاع لايمكن لمن يسعى لـلانطلاق والتقـدم أن يسكـت عنهـا . ومـاهو ثـابت من سلبيات انتهـاج نظـام كنترول الامتحانـات بـالجامعـات في الوقت الراهن يتمحور في الآتي :

١ - إن فترة الدراسـة (العام الأكـاديمي) في جـامعاتنا لاتتجاوز مـدة ستة أشهـر ، في حين أن كنترول امتحـانـات العـام وكـذلك مـا يعـرف بـ «كنترول التخلف» - وليس في هـذا الاسـم مجاز واستعـارة - يستغـرق ثلاثـة أشهر على الأقل ، أي مـايساوي نصف العـام الدراسي على أقل تقديـر. هذا في الوقت الـذي لايمكن أن تستغرق فيـه عملية تصحيح الأوراق وتقييم الطلاب سوى بضعة أيام في جامعات الخارج ، وكذلك في بعض التجـارب الحديثة في مصر، فكيف بـالله علينا نهدر كـل هذا الوقت فيما يمكن إنجازه بأسلوب حديث وجديد في أيام قليلة ! ! ودون الحاجة إلى إمكانات ضخمة ، خاصـة إذا ماقورنت بالإمكانات الكبيرة التي تخصص لنظام الكنترول الراهن .

٢ - إذا كان الأستاذ الجامعي يعاني من «بلادة» نظام الكنترول الحالي الذي يعـرقلـه عن الاستفـادة المثلى بـوقتـه، إمـا في تـدريس الطـلاب أو في الاستغراق في أبحاثه ونشاطاته العملية ، فإن كل هذا الوقت المستقطع من العام لتقييم الطالب يزهق روح الطـالـب ويميت وقته، وخاصة أن بلادنـا ليست لها ظروف البلاد الأخرى التي تتـوافر فيها بسهولـة فرص العمل في فترة الإجازة الصيفيـة !! . . لماذا ونحن نحاول رصـد أسباب التطرف والإرهاب لانقترح أن تتحول فترة الشهـور الثلاثة «كنترول» إلى ثلاثة شهور من أنشطة طلابية إيجابية وغير دراسية تساعد الطالب على استكمال مـلامح شخصيـة المواطن الإيجابي المنتـج الـذي تحركـه دوافع المنافسة الشريفـة من خلال المناخ الذي يخلق هـذا، فتكون هذه الفترة بمنزلة معسكر ريـاضة وترفيه ونشاط ثقافي. ولا يـوجد ما يمنع من أن يخضع أداء الطالب في هذه الفترة إلى التقييم، ويكـون لهذا الأمر مكان في إطار البرنامج التعليمي، وهذا مايعرف في جامعات الخارج بما يطلق عليه بالإنجليزية (Extra Circula Activities) .

إن ما ذكرته كاف جدا للإشارة إلى سلبيات مدمرة مازالت تمارس في العملية التعليمية من جراء انتهاج نظام الكنترول بجامعاتنا، وخاصة أن أمر التخلص منه ليس بالأمر المعجز.

إن استمرار هذا الوضع في الجامعة يعتبر بمنزلة مثال واضح ضمن عشرات الأمثلة الأخـرى للاستسلام لطغيان الأعـراف الخاطئة التي نعاني من آثـارها إلى أبعـد حـد إلى الآن، والتي يستسلم الكثيرون لها من منطلق الشعـار القـائل : «ليس في الإمكان أحسن مما كان» !!

مراجع الجزء الرابع

(1) Morganthau, Hans, The Politics Among Nations: The struggle for power & peace, 5th ed., Alfred A. Knopf: N. Y, 1973.

(2) Boyett, Joseph & Conn, Henery, Work place 2000: The Revoluition Reshaping American Business, Penguin Group N.Y. N.Y. 1990.

(3) Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, Harper & Row, Publishers, N.Y. 1987.

(4) Fraser, Bruce " The challenge of adversative discourse to the cooperative principle" in shuy & Tomic ed Topics in Language and Linguistics, 1987 (p. 198).

٥ – محمد عابـد الجابري : الخطاب العربي المعـاصر ـ دراسة تحليلية نقـدية ، دار الطليعة –بيروت – ١٩٨٥ .

٦ – محمد عابد الجابري : تكوين العقل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة الثالثة ١٩٨٨ (ص٥٦٧).

٧ – الشيخ الدكتـور عبد الحليم محمـود : الرعـاية لحقوق اللـه لأبي عبد اللـه الحارث المحاسبي ، دار المعارف ، الطبعة الثانية ١٩٩٠ .

(8) Jameson, Henery My Friend IKE (Eisenhower) (published by journalist Henery Jameson).

هذا الكتيب كتبه صحفي شهير من الـذين عاصروا الرئيس الأمريكي الأسبق أيـزنهاور، وقد كان مراسلا لوكالة Associated Press ، وهو رئيس تحرير جريدة يومية في ولاية كانساس مدينة البين مثوى رأس أيزنهاور. والكتيب يتضـمن مقولات وخطابات أيزنهاور، ولايوجد عليه تاريخ أو اسم لـدار النشر ، مما قـد يفيـد أن الصحفي هو النـاشر، ولقـد حصلت على هذا الكتـاب من بيت أيزنهاور أثنـاء زيارتي لولايات كـانساس عام ١٩٨٦ حيث تحول البيت إلى متحف عام ويبـاع فيه هذا الكتيب.

(9) El-Badri, Hassan, Taha El-Magdoub, The Ramadan war, 1973, Published by T.N. Dupuy Associates, Inc. Dunn Loring, VA 1978 (P.4)

١٠ – حوار مع الشاعر نبيل أبو زرقاوتين ، جريدة الحياة ١/ ٦/ ١٩٩٣ .

١١ – هشـام شرابي : مقـدمـات لدراسـة المجتمع العـربي ، بيروت الأهليـة للنشر والتـوزيع ١٩٨١ (ص٢٤).

(12) Nierenberg, Ibid P.71

خاتمـــــة

تمثل هذه الدراسة الحلقة الرئيسية الثالثة * لجهد الباحث في تقديم رؤية تكاملية/ عبر تخصصية لأسس وتقنيات العملية التفاوضية في الواقع الاجتماعي والسياسي والإداري. ولقد تعرضنا في هذه الدراسة بالتحليل لسمات، وأدبيات ما أسميه «بثقافة التفاوض». كذلك حاولنا التركيز على توصيف تضاريس حقل التطبيق العربي والتعامل مع مايموج به من اشتباكات خاطئة لم تؤد فقط إلى فقدان العمل بروح الفريق الواحد واللازم لأي أعمال تنموية جادة، بل تعتبر وقود تدهور الأمور بين الحين والآخر إلى حد التناحر الدموي، حيث قد تتطور الأمور سلباً إلى استخدام لغة الرصاص «كما في حالة الإرهاب المستجدة» بل إلى لغة استخدام الطائرات وصواريخ «سكاد» بين أبناء الوطن العربي الواحد. هذا الوطن الذي لم يكد يفيق من مأساة

* تعتبر رسالة الدكتوراه من جامعة جورجتاون بعنوان «آليات القدرة في المفاوضات السياسية الدولية» (عام ١٩٨٩) الحلقة الأولى في جهد الباحث لتقديم رؤية علمية من منظور تكاملي لتحليل تقنيات وآليات مفهوم القدرة في العملية التفاوضية في المجال السياسي، حيث استخدمت مادة لحالات تنتمي لتفاعلات الأزمات ولغير أوقات الأزمات. ولقد أدى النهج التكاملي (عبر التخصصي) لهذه الرسالة إلى عدة نتائج جديدة بخصوص مفهوم «القدرة» ومجموعة المفاهيم المصاحبة له، كما أن تبني هذا المنهج قد أدى إلى إعادة التصنيف العلمي لمفهوم التحركات التفاوضية/ التساومية (Bargaining/ Negotiating Moves) الوارد بالأدبيات الكلاسيكية في دراسات التفاوض التي أجريت في إطار مجالي العلوم السياسية والعلاقات الدولية. ولقد اختتمت هذه الرسالة بعدة نقاط للبحث المستقبلي، ومنها افتراض أن هناك تماثلا كبيرا بين أنماط التفاوض الاجتماعي وأنماط وسلوكيات التفاوض السياسي، وأن الثقافة والمجتمع اللذين ينتمي إليهما مفاوض ما تمثل في واقع الأمر رحماً للتفاعلات وأساليب التفاوض السياسي. وحين انفجرت أزمة الخليج ١٩٩٠ وجدت نفسي مندمجا في التعامل مع هذا الافتراض، وتحليل واقع هذه الأزمة المؤسفة، وتجسد هذا الاندماج في دراسة علمية من المنظور التكاملي نفسه الذي أتبناه، وكانت هذه الدراسة أساساً عن تحليل أساليب إقامة الحجج من واقع تفاعلات الأزمة، وتأتي هذه الدراسة بين يدي القارىء لتمثل الحلقة الثالثة في مشروع الكاتب.

وكـارثـة أزمـة الخليج ١٩٩٠ لنفجع جميعـاً بمأسـاة وأزمـة اليمن ١٩٩٤ التي انفلتت عمليـة إدارتها لتتحـول فيها لغـة الحوار والتفـاوض إلى لغـة من أعنف مايمكن، لغـة رسائل صواريخ «سكـاد» يرسلها الأخ لشقيقه لتـدمير مصانع ومطارات ومـرافق البلـد الواحـد ومنشآته الحيـوية التـي شيدت بعـرق وجهد السنين، ولتقتل الأطفال والنسـاء والشيوخ وآلاف الشباب. . أي مأسـاة هذه التي وصلنا اليها ؟؟

إن هذه المآسي والأزمات السياسية التي استخدمت فيها أسلحة ونيران الحروب تتكرر ــ مع الأسف الشديـد بصورة مختلفـة في العديد من تفـاعلاتنـا الاجتماعية والثقافية والإدارية، ولكن الفرق ان الأسلحة المستخدمة تختلف في الشكل وطريقة الاستخدام ولكن ليس في المضمون والنتيجـة. ولكن «لايأس مع الحياة ولاحياة مع اليأس»، ولابـد أن مـا حـدث ويحدث في واقعنـا الاجتماعي والإداري والسيـاسي سيكون الحافـز القوي لنقطة تحول نحـو بداية جـديدة. فهذه الأمـة، وإن أصابها الضعف والتشتت، إلا أنها وفي كينونة جذورها الضاربة في أعماق تاريخ الإنسانية تمتلك عمقا استراتيجيـا من القيم الأصيلة التـي ينبغي أن تمكنها من النهـوض مرة آخرى، فكم من مرة نهضت بعد كبوات وانكسارات.

إن الأزمـات الحادة التي نعايشهـا على الأصعدة الاجتماعيـة والسياسيـة في إدارة شؤوننا ماهي إلا لحظات احتدام للأزمـة الثقافية المزمنة التي نعاني منها، وهذا الجهد المتواضع، وكل جهد يليه في الاتجاه نفسه ماهو إلا محاولة للإسهام العلمي والعملي لتـوصيف سمات وطبيعة هـذه الأزمة بهدف احتـواء آثارهـا، ووقف نزيف الدمـاء والجهود المهدرة بلا طائل، واستبدال المفاهيـم التناحرية السلبيـة غير الفـاعلـة بـالمقـاهيم الإيجابيـة لثقـافـة التفـاوض، وتأصيل علم للتفـاوض الاجتماعي والسياسي نسهم في تأسيسـه وبناء لبنـاته على صعيـدي الخصوصية الثقافية والعالمية. إن هذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى ترسيخ عقلية

التفاوض الإيجابي والمثمر اللازمة لصالح كافة الأعمال الجماعية التنموية ، ولصالح إدارة الصراعات المعقدة التي يموج بها عالمنا والتي ينبغي ألا نكون فيها في موقع المفعول به أو الذائب أو التابع ، ولكن في موقع الفاعل الذي يدير مثل هذه الصراعات بكفاءة لصالحه ولصالح الإسهام الحضاري والإنساني الذي يليق بأمتنا وحضارتنا العربية الإسلامية .

وفي نهاية هذه الدراسة أدعو الله العلي القدير أن يجعل من هذا «علماً ينتفع به فلا تنقطع الصلة به»

الجزء الخامس

ملاحق الكتاب

الملحق رقم (١)

استقصاء . .

مائة سؤال عن ثقافة التفاوض ومواصفات الشخصية التفاوضية الفعالة طبقا لهذه الدراسة

الهدف من هذا الاستقصاء الذي أستخدمه للمناقشات في دورات وندوات التفاوض هو محاولة لتقييم العناصر الأساسية للأداء التفاوضي الإيجابي والفعال، فقائمة الأسئلة الموجودة بهذا الاستقصاء، والإجابة عنها ومناقشتها من شأنها أن تعمق الإحساس العميق بعناصر علاقاتك مع الآخرين، وكذلك تساعد على رصد ظواهر الحوار الذي قد تكون بصدده ويحتاج إلى تأملات لعناصره حتى تحاول الوصول إلى أفضل وسيلة للتعامل والتفاوض مع الآخرين أثناء حواراتك الراهنة والمستقبلية. هذا بالإضافة إلى أن الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستقصاء هي بمنزلة رصد للأسئلة التي نحاول ونرجو أن نكون قد تعرضنا لها وقدمنا إجابات لها بالتفصيل المطلوب من خلال هذه الدراسة، وللقارىءأن يجيب عن هذه الأسئلة «بنعم» أو «لا» أو «أحياناً» أو أن يدون أي تعليقات تفصيلية تتيح له تصور الرؤية الشاملة لما ينبغي وأن يراقبه بنفسه، وفي سياق المفاوضات التي قد يدخل فيها، ومن ثم يسهل عليه تحديد تلك النقاط التي يشعر بأنه يحتاج إلى أن يتدرب عليها ويتعرف وجهة نظر الآخرين بخصوصها سواء من الخبراء أو من المفاوضين في المجالات المختلفة وهذه الأسئلة كما يلي :

١ - هل تـراقب قـدر استخـدامـاتك للتعبيرات اليقينيـة على سبيل المثـال لا الحصر «مليون في المئة» «المسألة ماهاش غير احتمال واحد بالتأكيد. . »؟

٢ - هل تشعر بأنك تتسرع في التعليق على مقولات الآخرين قبل أن يكملوها؟

٣ - هل ترتب أفكـارك قبل النطق بها عادة، أم أنك دائماً ما تقوم بتعصيف لـلأفكار دون حذر مع الآخرين؟

٤ - هل تعيـد تقييمك لأحكـامك على الأمور مـن تلقاء نفسك خـوفـاً من أن تظلم نفسك أو الآخرين؟

٥ - هل تغير أحكامك على الأمور بعد سماع وجهة نظر مخالفة؟

٦ - هل تخرج كلماتك على نحو ماتود في محادثاتك؟

٧ - عندما يوجه إليك أي سؤال، هل تستجيب له دون أدنى تحفظ؟

٨ - هل لديك القـدرة على تجنب السائل على سؤال لا تريد أن تجيـب عنه دون حرج وبلباقة أم أنك تخضع بسهولة للسائل وترى وجوب أن تجيب عن أسئلته؟

٩ - هل تفترض فيما تحدثه أنه يعرف ماتحاول أن تقوله دون أن تشرح له ماتعنيه حقيقة؟

١٠ - هل تـوظف الأسئلة لـلاستطراد والإقنـاع، أم أكثر للحصـول على المعلومـات واستفزاز الآخرين في العادة؟

١١ - هل تستطيع تـوظيف أسئلتك لتغيير موضـوع الحديث أو للإجـابة عن أسئلـة لاتستطيع أو لاتريد الإجابة عنها؟

١٢ - في محادثتك مع شخص آخر هل تتناول أمـوراً تهم كلا منكما، أم تستحوذ على وقت الحوار لعرض أمورك أو للشكوى من شيءتعاني منه أنت فقط؟

١٣ - هل تجد مـن الصعب أن تعبر عـن آرائك إذا كـــانت تختلـف عن آراء مـن حولك؟

١٤ - هل يثيرك ويزعجك أن يواجهك أحد بوجهة نظر مختلفة عن وجهة نظرك؟

١٥ - هل تحاول في المحادثة أن تبتعد عن الذاتية وأن تضع نفسك موضع من تحادثه؟ أي تتقمص موقفه؟

١٦ - هل أنت مستمع جيـد لـلآخـرين أو أنك تحاول أن تتكلم أكثـر من الشخص الآخر؟

١٧ - هل تـدرك مـا عسى أن يكون لـوقع نغمـة صـوتك وارتفـاعه وانخفـاضـه في السياقات المختلفة على الآخرين؟

١٨ - هل تدرك أن انفعالات وتعبيرات وجهك وحركة يدك وجسدك لها أثر في طبيعة الحوار الذي تدخل فيه؟

١٩ - هل تتحاشى قـول شيءتعرف أن نتيجته لن تكون إلا إيذاء الآخـرين أو زيادة الطين بلة؟ أم أنك تجد إغراء أكبر في الخوض فيه؟

٢٠ - عندما يؤذي أحد المتحاورين شعورك عن قصد فماذا يكون رد فعلك؟

٢١ - ماذا إذا شعرت بأن شخصاً ماقد أذى شعورك عن غير قصد، هل تواجهه؟

٢٢ - وهل تعتذر ببساطة فيما بعد لمن عسى أن تكون قد أذيت انت شعوره أو تعترف بأخطائك دون تردد؟!

٢٣ - عندمـا تنشأ مشكلة بينك وبين شخص آخر، هل تستطيع منـاقشتها دون أن تغضب؟

٢٤ - هل أنت راض عن طريقتك في تسوية خلافاتك مع الآخرين؟

٢٥ - هل تظل عابساً متجهماً لفترة طويلة من الزمن إذا أثارك أحد؟ أم إنك قادر على إخفاء شعورك وانفعالاتك؟!

٢٦ - هل تشعر بـالحرج الشديد عندمـا يوجه إليك مديح؟ وإلى أي مـدى يزعجك ذلك إذا تم أمامك؟ وإلى أي مدى تتقبله أو تسعد به؟

٢٧ - هل بوسعك عمـوماً أن تثق في الآخرين؟ أم أنك تشعر بأن هنـاك مؤامرة تحاك ضدك وتستهدفك من قبل الآخرين وبالتالي لاتثق فيهم عادة؟

٢٨ - إلى أي مدى تؤثر في أفعالك نظرية أو فكرة التآمر أو المؤامرة؟

٢٩ - هل تعـرف ما الأنماط الفكـريـة التي تـؤثر في سير التفـاوض حين يهيمن على المفاوضين نظرية وفكرة المؤامرة؟ !

٣٠ - ما الفرق بين التخطيط والتآمر من وجهه نظرك؟

٣١ - هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح أسئلتك وتغير من أسلوب عرضك لموضوع الحوار؟

٣٢ – هل تتكلم عن مشاعرك ببساطة أو أنك تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك وشؤونك الشخصية؟

٣٣ – هل تلاحظ أنك لاتكون منتبهاً أثناء محادثة الآخرين؟

٣٤ – هل تدعي أنك تستمع إلى الآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر؟

٣٥ – هل لديك القدرة على تعرف أجندة الآخرين الحقيقية عندما يتحاورون معك؟

٣٦ – هل بإمكانك قراءة أفكار أو شعور الآخرين الحقيقي في الحوار معك؟!

٣٧ – هل تستطيع وأنت تتكلم أن تدرك ماذا سيكون رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله؟

٣٨ – هل تحرص على مساعدة الآخرين في اكتشاف مشاكلهم أو إمساك خيوط الحوار المهمة؟

٣٩ – هل تحاول التأكد من ثقة الآخرين في قدراتك على تأدية عملك؟

٤٠ – هل لديك القدرة على تحديد المشاكل والأهداف بوضوح؟

٤١ – هل لديك القدرة على تلخيص المناقشات بسهولة دون أن تفقد أيا من عناصر رسالة الآخرين؟

٤٢ – هل لديك القدرة على عرض أفكارك بطريقة فعالة وتقديم الاقتراحات لإيجاد الحلول للمشاكل التي تطرأ عليك؟

٤٣ – هل لديك القدرة على الاستفادة من تجارب الآخرين ورصد وتأمل نتائج تجاربك التفاوضية بصفة مستمرة ومدونة؟

٤٤ – هل لديك القدرة على تغيير الخطط في المواقف الطارئة خاصة أثناء الأزمات؟!

٤٥ – هل لديك تحفظ على الجوانب المعنوية وتنميتها في علاقاتك مع الآخرين بمعنى آخر هل تهتم بتأسيس العلاقة أو تركز فقط على المصالح الراهنة؟

٤٦ – في حالة العقود مع الآخرين هل تركز على بنود العقد أو على العلاقة الطيبة مع الطرف الآخر أكثر؟

٤٧ – هل لديك القدرة على التدخل لإحداث التغيير في الوقت المناسب؟

٤٨ - هل لـديك القـدرة على تحمل نتـائج الأخطـاء التي تنتج عن قـراراتك أو أنت سريع في إيجاد أي شماعة لتعلق عليها تلك الأخطاء؟!

٤٩ - هل تضع في حساباتك دائماً الأمور غير المتوقعة؟ أو تترك الأمور لظروفها؟

٥٠ - هل تخطط مقدماً لتحركاتك بدقة؟

٥١ - إلى أي مدى تقدس السريـة، خاصة إذا استأمنك أحد على مـوضوع ما؟ وإلى أي مدى تساير عادة تداول الأخبار «بسرية» أي حينها تأتمن آخرين على سر ما اؤتمنت أنت عليه؟ وهل ترى أن السر يظل سراً في مثل هذه الحالات؟

٥٢ - هل تحاول تعـرف جوانب القـوة لـديك وتستخدمهـا بكفاءة؟ وإلى أي مـدى تحرص على تنميتها أو حرمان الأطراف الأخرى منها؟

٥٣ - هل أنت على استعداد دائما للتوصل إلى حلول وسط؟

٥٤ - ما مفهومك «للحل الوسط»؟ وما أسلوبك للوصول إليه؟

٥٥ - إلى أي مدى تـؤمن بضرورة إرضاء وإشباع حـاجات وشعور الأطـراف الأخرى المتفاوضة معك؟!

٥٦ - هل تتحكم في حركاتك الجسمانية وإشاراتك؟ وهل تدرك ما لهذه الحركات من أثر في الآخرين؟!

٥٧ - إلى أي مدى تحقق أهدافك في العملية التفاوضية؟

٥٨ - إلى أي مدى تحرص على معادلة «الاستقـلال» و «الاندماج» في الحوار وإلى أي مـدى يؤثـر هـذا الأمـر أو هذه المعـادلـة في سير مفـاوضاتك أو تفـاعـلاتك الاجتماعية أو الإدارية أو السياسية؟

٥٩ - إلى أي مدى توظف روح الـدعابة أو النكتة في عمليـات التفاوض التي تدخل فيها وإلى أي مدى ترى أهمية ذلك الأمر؟ أو عدمه؟

٦٠ - هل أنت متسلـط؟! وهل تـدرك الفـرق بين السلطـة والتسلط والاستبـداد والطغيان ونـوع وسمات الحوار المعبر عن كـل مفهوم؟

٦١ - ما أنسب طريقة للتعامل مع المدير أو الرئيس المتسلط من واقع خبرتك؟

٦٢ - هل تفضل أن تتفاوض كفرد واحد أمام مفاوض آخر أو تفضل أن تكون ضمن فريق تفاوض؟ ما مشاكل كل من الخيارين؟

٦٣ – إلى أي مدى تنجح في اقتناص خيوط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة؟

٦٤ – هل توظف استراتيجيات «الكذب المباح» أو أنك توظف استراتيجيات تجنب أخرى؟

٦٥ – إلى أي مدى تسعى لعقد جلسات تعصيف أفكار قبل تفاوضك؟ أو أنك لاتهتم مطلقاً بهذا الأمر؟

٦٦ – هل تنمي حصيلتك من المعلومات والمفردات والمفاهيم المتخصصة في ميدان التفاوض على اتساعه أو أنك تقصر اهتماماتك على ميدان منه فقط (القانوني أو التجاري أو الدبلوماسي؟ وما وسيلتك لذلك؟

٦٧ – إلى أي مدى ترى الآن وبعد هذه الدراسة علاقة التفاوض السياسي والاجتماعي والإداري؟ ما الملامح المشتركة وما أوجه الاختلاف؟

٦٨ – من وجهة نظرك ما أكبر ملامح تعقيدات حقل التفاعلات التفاوضية في المجال الإداري العربي؟

٦٩ – هل أصبحت بعد هذه الدراسة أكثر إدراكاً للفرق بين الثقافات المختلفة بل وداخل الثقافة الواحدة؟ أم أنك تميل إلى الاعتقاد بأن الفروق والتباين تكمن أكثر في الأفراد ذاتهم؟

٧٠ – ما أهم المفاهيم التي تنبني عليها ثقافة التفاوض من وجهة نظرك؟

٧١ – في ثقافة التفاوض الإيجابي يقال «الويل للمهزوم، وكذلك الويل للمنتصر؟ كيف تفسر هاتين المقولتين؟

٧٢ – إلى أي مدى تشعر بنمط رد الفعل المتأخر في تفاوضاتك؟ وكيف تحاول التغلب على هذا الأمر؟

٧٣ – إلى أي مدى تشعر بنمط رد الفعل المتسرع وآثاره في عملية التفاوض؟

٧٤ – إلى أي مدى تحاول تجنب الإسهاب الشفهي أو التحريري في عرضك لموقفك التفاوضي أو حل إشكالية ما؟ وإلى أي مدى تحاول إشعار الآخرين بإشكالية الإسهاب هذه؟ وهل تنسى هذا الأمر فتسهب وتكرر دون شعور بذلك؟ وهل يستوقفك أحد وينبهك إلى ذلك بطريقة مباشرة أم غير مباشرة؟

٧٥ – إدارة الوقت من أهم عوامل نجاحك كمفاوض فمن وجهة نظرك ما أهم عناصر إدارة الوقت للتغلب على إشكالية حقل التطبيق في واقعنا؟!

٧٦ – عرّف البعض عملية التفاوض بأنها فن أو أسلوب تقديم التنازلات بين أطراف التفاوض، إلى أي مدى تتفق مع هذا التعريف؟

٧٧ – ما أساليب تقديم التنازلات وتوقيتها من خلال ممارستك أو خبرتك التفاوضية الخاصة في المجالين الاجتماعي والإداري؟ أو مشاهدتك لأداء الآخرين؟

٧٨ – هل تعتبر نفسك مفاوضا يتحمل المخاطر ويدخل في غمار التفاوض من خلالها، أو أنك مفاوض تفضل كل ماهو مضمون وأكثر أمنا وترفض المخاطرة؟ وما تبريرك لإجابتك؟

٧٩ – ما الفرق الرئيسي من وجهة نظرك في التفاوض في الأوقات العادية وأثناء الأزمات؟

٨٠ – ما كفاءات التواصل الأربع الرئيسية؟ وأي منها تعتبره الأكثر أهمية ولماذا؟

٨١ – كيف تتغلب عادة على مأزق الثقة والتعاون في عملية التفاوض؟

٨٢ – إن التشبث بأجندة استاتيكية غير ديناميكية أثناء التفاوض يمثل إحدى الصور السلبية للغاية للممارسات التفاوضية الصحيحة والفعالة، فما وسائلك لتنشيط وتبني الأسلوب الديناميكي في التفاوض؟

٨٣ – ما الفرق بين التفاوض والتساوم؟

٨٤ – ما أنواع التفاوض الرئيسية؟

٨٥ – كيف ترى تأثير الصمت والغموض في مسارات خبرات تفاوضية سابقة لك؟

٨٦ – هل أنت مدرك لاختلاف الثقافات في استخدام ألقاب التخاطب؟

٨٧ – فسر: ما المقصود بظاهرة «الانقضاض» في عملية التفاوض؟

٨٨ – إلى أي مدى تلاحظ مفهوم «قابلية الاستهواء» عندك أو عند الآخرين؟ وما أثر ذلك في عملية التفاوض؟

٨٩ – فسر: ما المقصود بظاهرة «مراوح الرمال»؟

٩٠ – فسر ما المقصود بظاهرة «التشحيم الاجتماعي»؟

٩١ – ما المقصود بعقلية التوصيات؟

٩٢ – كيف تتعامل إيجابيا مع ممثلي ثقافة الاستلاب؟

٩٣ – كيف تعرف أسلوب الاستدراج في التفاوض؟ وكيف تتعامل مع من يوظفه عادة؟

٩٤ – هل تركز على الأسلوب غير المباشر في الحوار في العادة؟ إن كانت الإجابة بـ «لا» فما أنسب السياقات من وجهة نظرك لتوظيف هذا الأسلوب؟ ومتى يكون ذا أثر سلبي؟

٩٥ – هل تستخدم الحِكم والأمثال كوسيلة لإقناع الطرف الآخر؟ ومن ذلك المفاوض الذي تستخدم معه هذا الأسلوب؟ وهل تعتبر هذا أحد أساليب الإقناع الناجحة؟

٩٦ – من واقع خبراتك التفاوضية ما أنسب استراتيجيات احتواء المواقف المتدهورة أذكر مثالاً واحد؟

٩٧ – للتكرار في الحوار وظائف عديدة ومتناقضة، أذكر أهمها؟

٩٨ – من وجهة نظرك ما أهم العناصر التي ينبغي الاحتياط لها في مباريات التحالف والتنازع؟

٩٩ – ما أهم محددات شخصية المفاوض الآخر التي تأخذها بعين الاعتبار في مفاوضاتك؟ وهل تعتمد على ذلك في إجراء التفاوض أو أنك تركز على تحليل المواقف اكثر من اعتبار الشخصية؟

١٠٠ – اذكر النماذج الأربعة الرئيسية لمواقف أو حالات اللاتفاوض؟ وهل حاولت التعامل الإيجابي مع أي منها، أو أنك تستسلم سريعاً لمثل هذه الحالات وتعتبرها أمراً ميئوساً منه ولا طائل من الخوض فيه؟

ملحق رقم ٢

قائمة بأهم مصطلحات ومفاهيم تفاوض إبرام العقود

هناك أكثر من زاوية لرصد أهم مصطلحات ومفاهيم التفاوض من المنظور القانوني، ويتضمن هذا الملحق أهم هذه المصطلحات والتعريفات، خاصة تلك التي يحتاج غير الخبير والمتخصص أن يكون على دراية بها بصفة أساسية في عملية إبرام العقود والاتفاقيات التي نقوم بها في كافة أشكال وأنواع التفاوض، وهي كالآتي :

١ - أنواع العقود الرئيسية :

أ ـ العقود الرضائية والعقود غير الرضائية :

العقد الرضائي هو الذي يتم بمجرد تلاقي إرادات الأطراف فيه بأي صورة، وغير الرضائي أو مايطلق عليه العقد الشكلي أحيانا هو عقد لايكفي لإبرامه مجرد إبداء الرضاء به من طرفيه وتلاقي إرادتيهما، بل يلزم لصحته أن يتم التعبير عن الإرادات في شكل خاص مثل أن يعلن عن ذلك أمام موظف التوثيق وتضمين هذا العقد وثيقة خاصة .

ب - عقود المساومة وعقود الإذعان :

عقود المساومة هي تلك التي تحدث نتيجة التراضي بين أطرافها الذين يدخلون في مساومة لصياغة بنود العقود القانونية معاً . . أما عقود الإذعان ، فإنه يتم إبرامها بين أطراف يستطيع أحدهم بحكم وضعه أن يفرض على الأطراف أو الطرف الآخر للعقد شروط العقد بكاملها دون أن يكون من حقهم مناقشتها، أو حتى إبداء الرأي فيها وتعديلها .

٢ - تقسيم العقود من حيث الموضوع :

أ - العقد المسمى :

وهو العقد الذي خصه القانون باسم معين وتولى تنظيمه ، ومثال لذلك عقد الشركة وعقد البيع .

ب – العقد غير المسمى :

وهو مـالم يخصه القـانون باسم معين ولم يتـول تنظيمه ، فيخضع في تكـوينه وآثاره للقواعد العامة التي تقررت لجميع العقود .

جـ – العقد البسيط :

وهو ما اقتصر على عقد واحد ولم يكن مزيجاً من عقود متعددة ، مثل البيع .

د – العقد المختلط :

هو ماكان مزيجاً من عقود متعددة اختلطت جميعاً ، فأصبحت عقداً واحداً ، مثل العقـد بين صاحـب الفندق والنـازل فيـه ، فهو مـزيج من عقـد إيجار بالنسبة للسكن وبيع بالنسبة للمأكل وعمل بالنسبة للخدمة .

٣ – تقسيم العقود من حيث الأثر :

أ – العقد الملزم للجانبين :

هو العقد الذي ينشىء التزامات متقابلـة في ذمة كل من المتعاقدين كالبيع الذي يلتزم البائع فيه بنقل ملكية البيع في مقابل أن يلتزم المشتري بدفع الثمن .

ب – العقد الملزم لجانـب واحد :

هو العقد الذي لاينشىء التزامات إلا في جانب أحد المتعاقدين فيكون مديناً غير دائن ويكون المتعاقـد الآخر دائنا وليس مديناً ، مثال ذلك عقـد الوديعة غير المأجورة الذي يلتزم عنده المودع بتسلم الشيء والحفاظ عليه ورده .

جـ – عقد المعاوضة :

هو العقد الـذي يأخذ فيه كل من المتعاقدين مقـابلاً لما أعطاه ، مثل البيع ، فالبائع يأخذ الثمن والمشتري يأخذ الشيء محل البيع .

د – عقد التبرع :

هو العقد الذي لايأخـذ فيه المتعاقد مقابلاً لما أعطـاه ولايعطي المتعاقد الآخر مقابلاً لما أخذه ، مثال ذلك عقد الهبة وعقد الوكالة إذا كانت دون أجر .

٤ – تقسيم العقود من حيث طبيعتها :

أ – العقد المحدد :

وهـو العقد الـذي يستطيع فيه كل من المتعـاقدين أن يحدد وقت تمام العقـد القدر الذي أخذ والقدر الذي أعطى ، مثل عقد البيع (الثمن محدد والشيء المبيع محدد) .

ب - **العقد الاحتمالي :**

وهو العقد الذي لايستطيع فيه كل من المتعاقدين أن يحدد وقت تمام العقد القدر الذي أخذ والقدر الذي أعطي . ويتحدد ذلك في المستقبل تبعاً لحدوث أمر غير محقق الحصول أو غير معروف وقت حصوله . ومثال لذلك عقد البيع الذي يكون فيه الثمن مرتبا مدى الحياة ، لأن البائع وإن كان يعرف الشيء المبيع لايستطيع أن يعرف مقدار الثمن ، إذ إن الثمن لايتحدد إلا بموته أو بموت المشتري .

جـ - **العقد الفوري :**

وهو العقد الذي لايكون الزمن عنصراً جوهرياً فيه فيكون تنفيذه فورياً ولو تراخى التنفيذ إلى أجل أو آجال ، ومثال لذلك عقد البيع .

د - **العقد الزمني :**

وهو العقد الذي يكون الزمن عنصراً جوهرياً فيه ، بحيث يكون هو المقاس الذي يقدر به محل العقد ، ذلك لأن هناك أشياء لايمكن تقديرها إلا مقترنة بالزمن . فالمنفعة لايمكن تقديرها إلا بمدة معينة ، ومثال لذلك عقد الإيجار.

وأخيراً نحب أن نوضح أنه يمكن تقسيم العقود إلى عقود مدنية وهي التي تحرر ما بين أشخاص غير تجار وتخضع للقواعد العامة في العقود بالقانون المدني ، وعقود تجارية وهي العقود التي يحررها التجار لخدمة تجارتهم .

مراسم التوقيع على العقد وإعلان الاتفاق

يتم تحديد المراسم وفقا لمدى أهمية وقيمة العقد المبرم ، وفي العادة ما تقوم الأطراف بمراجعة العقد الذي سيتم توقيعه والتأكد من أمور مثل : سلامة الألفاظ التي اتفق على وضعها في العقد واحتوائه على البنود التي تم التوصل إليها وخلوه من أي أخطاء مطبعية والتأكد من عدم وجود بنود لم يتم التفاوض بشأنها . كذلك ينبغي التأكد من تماثل النسخ التي سيتم التوقيع عليها .

وهناك نوعان من التوقيع على العقود هما :

أولا : التوقيع بالأحرف الأولى :

وهو توقيع مبدئي يقوم بمقتضاه كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من منهم مخول له سلطة التوقيع بالتأشير بالأحرف الأولى من توقيعاتهم أو أسمائهم على صفحات الاتفاق الذي تم الوصول إليه مع ترك التوقيع الرئيسي القائم في نهاية بنود العقد دون أي تأشيرة عليه . فمثل هذا التوقيع يكون فقط لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع دون أن يتم التوقيع عليه منه ، وبالتالي لا يكون هناك التزام بتنفيذ بنود العقد إلا إذا تم التوقيع عليه نهائياً . والتوقيع بالأحرف الأولى ، لايعتبر قبولا بأحكام الاتفاق سواء بصفة مؤقتة ، أو بصفة نهائية ، ولكنه ليس إلا مجرد اعتماد لنص العقد الجائز توقيعه بصورة نهائية أو اعتماده من السلطة المختصة.

ثانياً : التوقيع بالتوقيعات كاملة :

أو ما يطلق عليه بالتوقيعات النهائية ، حيث يقوم من له السلطة أو المخول له حق التوقيع النهائي بالتوقيع على العقد وفقا للصلاحيات المحددة له ، ويصبح بذلك ساري المفعول .

وفي العادة وبعد المراجعة الدقيقة الشاملة والكافية للاتفاقية يقوم أعضاء فريق التفاوض بالتأشير بالأحرف الأولى على الصفحات المختلفة للاتفاق ويتم ترك التوقيع النهائي لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع .

لمزيد من التفاصيل في مجال دراسة العقود، راجع الدراسات التالية :

- عبد الرازق أحمد السنهوري : الوسيط في شرح القانون المدني ، دار النهضة العربية ١٩٨١ .
- د. أحمد عبد الرحمن الملحم «نماذج العقود ووسائل مواجهة الشروط المجحفة فيها : دراسة تحليلية مقارنة في الفقه والقضاء الأنجلو أمريكي مع الإشارة إلى الوضع في الكويت» ، مجلة الحقوق العدد الأول والثاني مارس - يونيو ١٩٩٢ (الصادرة عن مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت).
- سميحة القليوبي : شرح العقود التجارية ، دار النهضة العربية ١٩٨٨ .
- هنري رياض : «أحكام العقد في القانون الإنجليزي» ، دار الجيل بيروت ١٩٨٧ .
- عبد الحكم فودة : تفسير العقد في القانون المدني المصري والمقارن ، منشأة المعارف - الإسكندرية ١٩٨٥ .

ملحق رقم (٣)

وصف لمحتويات دورة فى الدبلوماسية ومهارات التفاوض عبر الثقافات*

A COURSE DESCRIPTION
DIPLOMACY & PRAGMAICS
OF CROSS - CULTURAL COMMUNICATION

Successful diplomatic exchange relies critically on bridging any gap that may exist between different cultures. The challenge for diplomats or interactants in international settings at large is to capture, within the context of the source culture, all meanings inherent in a given message at every discourse level so as to avoid misunderstandings or misperceptions while interacting with others. Focussing on the importance of understanding the nature of communicative mechanisms in a given culture or across cultures, this course will cover the following sections & readings:

القسم الأول : الحاجة إلى التوجه التكاملي/ عبر التخصصي لدراسة التفاعلات الدبلوماسية والتفاوض :

Section # 1: The Need For An Interdisciplinary Approach For Studying Diplomatic / Negotiational Interactions:

This section introduces an interdisciplinary approach for studying diplomatic / negotiational interactions. his approach derives its basic concepts from the findings of the three disciplines of linguistics, Political Science & International relations.

* قام كاتب هـذه السطور بإعداد وتدريس مواد هذه الـدورة فى معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية المصرية .

This section also demonstrates the components of strategic communicative competencies that a diplomatist or prospective diplomatist or an interactant in international communication context must have.

Readings:

- "Power & International Political Negotiation."
- "Analysis Of Power In Negotiations: Perspectives From Linguistics, Political Science & International Relations".
- A Linguistic Analysis Of Power Mechanisms Underlying International Political Negotiations" A Dissertation, Georgetown University, Washington D.C. 1989 by Hassan Wageih Hassan (Ch. #1 & Ch. #2).

الدبلوماسية ، التساوم، التفاوض ، الإقناع ، الدعايــة :

Section # II: Dilpmacy, Negotiation, Bargaining, Persuasion & Propaganda:

This section is intended to clarify the differences inherent in the meanings of the above key concepts.

Readings:

- "Diplomacy & Negotiation" ch. #1 from Nicolson's Book Diplomacy published by the Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University, Washington D.C. 1988 (ed).
- "Negotiation, & Bargaining" &
- "Negotiational Objectives" ch #1 & ch #3 from F.C. Ikle's book. How Nations Negotiate, Harper & row, Purchase N.X. 1987. (pp 1-7 & pp 26-42).
- "Language, persuasion & Propaganda". From Werkuneister's book. An Introduction to Critical Thinking, Johnsen publishing company, 1948.

الدبلوماسية واللغويـــات العرقيـــة / التواصـــل عبـــر الثقافـــات :

Section # III: Diplomacy & Ethnolinguistics:

This section provides findings of several case studies in the field of Ethnolinguistics that highlight the degrees of cultural barriers and the

dynamics of cross cultural-communication. This section is intended to increase the diplomatist's or the prospective diplomatist's awareness of the sope of problems he or she may face in real cross-cultural communication situations.

Readings:

- Pragmatics of Cross-Cultural Communication, by D. Tannen in Applied Linguistics, Vol. 5 No. 3, 1984, (pp 1-8).
- "Kinesics & Proxemics: part eight in Virginia Clark et al's book, Language, 1977, (pp 453-528).
- That Is Not What I Meant, by D. Tannen, ch #2 & ch #10, published by William Morrow & company, Inc., New York, 1986.
- "The Art Of Diplomatic Signalling", ch. #1 & ch #7, by R. Cohen, Longman 1987, (pp 98-114 & pp 188-166).
- "Arguments With Khomeini: Rhetorical situation & persuasive style in cross - cultural perspective", Text (2), Mounton De Grayter: Amesterdam, 1986 by B. Johnston, (pp 153-171).
- "Problems of International Communication in Egyption - American Relations" in International Journal Of Intercultural Relations, vol. 11, 1987 by R. Cohen, (pp. 29-47).
- "Cultural Influences upon Perception" by Harry Triandis, (pp 119-124).
- How to negotiate in Japan, by Howerd F. Vanzanat, (pp. 307-319), in Samorar & Porter ed. Intercultural Communication: A Reader Prespective, 1979.
- "Undiplomatic Translations", in Native Tongues by Charles Berlitz, The Putnam publishing group N.Y. 1982. (pp 153-159). (Additional examples will be added).
- "How To Do Business in the Middle East" Management Review 65, no.8 (August 1976: 19-28 by Alghanim Kutayba.
- "Egypt: A Strong Sense of National Identity. "In Hans Binnediik, ed, National Negotiating styles. washington D.C. Foreign Service Institute, U.S. Department of State, 1987 by william quandt.

- "Argentina's Bargaining with IMF." Journal of Inter American Studies & World Affairs 29, No. 3 (Autumn 1987) 55-86 by stiles K.W.
- The Asian Mind Game: Unlocking the Hidden Agenda of the Asian Business Culture: A Westerner's Survival Manual. New York: Maxwell Macmillan International 1990 by Chu, Chin Ning.
- "Negotiating with Firms in Developing Countries: two case studies" Industrial Marketing Management 17, no. 1 (FebuAry 1988): 49-53 (study of India & nigeria by Ghuari, Pervez N.
- "Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States." Journal of Marketing 52, no. 2 (April 1988): 49-62 by Cambell, Nigel C. John L. Graham, Alain Jolibert and Hans Gunther Meissner.
- "Some Believes of Americans can Lead to Wrong Conclusions." The Nihan Kerzai Shimbun. Japan Economic Journal (August 19, 1980) 24 FF by herberger, Roy. A.

معايير جرايس، والمعاييـــر الدبلوماسيـــة :

Section # IV: Grice Maxims & Diplomatic Maxims:

This section brings into focus Grice's Conversational Maxims and relates these Maxims to Diplomatic Maxims.

Readings:

- "Grice Maxims" in Stephen C. Levinson's Pragmatics published by Cambridge Textbooks linguistics N.Y. 1983, (pp 100-118).
- "Language & Morality" by Henery Abraham, (pp 565-676) in Exposition & The English Language, James Sanderson & W. Gordon, published by Merdith corporation 1969.
- "The Bargaining Reputation" &
- "Rules of Accommodation" ch. #6 & 7 in Ikle's How Nations Negotiate, Harper & Row, publishers N.Y. (pp 76-122).

الغموض ومستويـــات التصريـــح في الوثائق الدبلوماسيـــة :

Section # V: Ambiguity & Levels of Explicitness in Diplomatic Documents:

This section highlights cases of ambiguity and demonstrates levels

of explicitness in diplomatic documents.

Readings:

- U.N. Security Council Resolution 242: A Case Study In Diplomatic Ambiguity (Lord Cardon, Arthur J. Goldberg, Mohamed H. El-Zayyat, Abba Ehan), published by Instiute For The Study Of Diplomacy.
- Text of the Anglo-French Ultimatum directed to Egypt in 1956 Suez Crisis.
- Text of Nixon's letter to Sadat during 1973 October crisis.
  (Other text will be provided for analysis and comparison).

الدبلوماسيـــة وشخصية الدبلوماسي والفاعل السياسي :

Section # VI : Diplomacy & The Personality Of The Diplomatist Or The Political Actor:

This section provides some important theoretical findings in relation to the study area of personality and politics. It also displays patterns of interactions derived from the practices of influential & contemporary political actors in our world.

Readings:

- Personality & Politics ch #IV by F. Greenstein, Markham publishing company Chicago 1969 (pp 14-25).
- "Cognitive Maps & International Realities: Kissinger's Approach to world politics" and "The Policies of Henry Kissinger", in Henry Kissinger: his personality & Policies, edited by Dan Caldnell Durham, N.C. 1983 (pp 86-108), ch #4 & ch #5.
- "A Cultural Analysis of the Rhetoric of François Mitterand" by Beatrice K. Reynolds International Journal of Intercultural Relations, Vol. H. (pp 279-294, 1987).

التدريب التقني المطلوب لإعداد الدبلوماسيين في مواقف التفاوض عبر الثقافات:

Section # VII: Essential Technical Training Needed For Diplomatists Or Interactants In Cross-Cultural Communication Negotiating Situations:

This section is intended to address essential technical skills that a diplomatist must develop continually. The following are some of such skills:

1) Building & refuting arguments in political & business settings.
2) Ability to avoid being trapped by the subtle linguistic strategies deployed by professional interviewers or other interactants in general. This means the ability to deal with control exercising discourse strategies, that in many cases serve the agenda of one party while blocking and thwarting the agenda of the recipient.
3) Knowledge of the essential types of text and talk analyses such as Speech Acts, Topic & Move Analyses. This type of knowledge greatly enhances understanding of the working mechanisms of such linguistic elements in various discoursal contexts.

Readings:

- "On Discourse Analysis, Speech Acts, Topic & Move Analyses, ch. #3 Dissertation by Hassan Wageih Hassan (cited in section #1) (pp. 58-101).
- "Argumentation in Politics & in Business. ch 313. #15 in Argumentation And The Decision Making Process, by Richard Dieke & Malcolm Sillars Scott, Foresman & Company Glenview, Illinois 1984 (pp 264-283 & pp 307-337).
- "Questions & their uses" in Interviewing: Principles & Practices, W.M.C. Brown publishers, Dubuque, Iowa 1985 (pp 79-104).
- "Strategies for Processing Political Information" in Doriss A. Graber's Processing The News: How People Tame the Information Tide, Longman, N.Y. 1984, (pp 123-146).
- Texts for analysis will be provided.

قاموس موجز للمفاهيم والتعبيرات الدبلوماسية :

Section # VIII: Glossary Of Technical Diplomatic Phrases:
(From Nicolson's Diplomacy, cited in section #II) (pp 122-136).

المؤلف في سطور

د . حسن محمد وجيه

* تخرج في كلية اللغات والترجمة بجامعة الأزهر، مايو ١٩٧٧ وعضو هيئة التدريس بها .
* حاصل على ماجستير آداب في التربية واللغويات التطبيقية عام ١٩٨١ «جامعة تكساس في أوستن»، وعلى ماجستير علوم في اللغويات النظرية عام ١٩٨٥ ، وعلى الدكتوراه في اللغويات والعلوم السياسية عام ١٩٨٩ من جامعة «جورجتاون بواشنطن د. س.» .
* عمل استشاريا في مجال الترجمة والبحث بالبنك الدولي من ١٩٨٣ : ١٩٨٦ .
* محاضر زائر بجامعتي تكساس وجورجتاون (صيفي ١٩٨٨ و١٩٨٩) .
* له العديد من المقالات والأبحاث والكتب في مجالات تخصصه ومنها :

- نحن والآخرون : إطار تحليلي لتدريس مادة النظم والحضارة (١٩٩٠) .
- أزمة الخليج ولغة الحوار السياسي في الوطن العربي (١٩٩٢) .

* قام بإعداد وتقديم دورات تنمية المهارات التفاوضية للدبلوماسيين في جامعة الدول العربية (بالاشتراك مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة) . وفي معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية المصرية، كما يقوم بإعداد وتقديم مثل هذه الدورات في المجالات الإدارية والاجتماعية في العديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية العربية والدولية .

* استشاري لـلأمم المتحدة (بـرنامج (OUDA) واشترك مـراجعـا في مشروع جامعة الأمم المتحدة للدراسات المستقبلية.
* مؤسس ومدير مركز الترجمة والتواصل الإعلامي عبر الثقافات بمعهد الأهرام الإقليمي للصحافة.
* لـه الكتب التـاليـة قيد النشر: إدارة الأزمـات والإدارة بـالأزمـات، التفكير التآمري، وقراءة نقدية لفكر نوام تشومسكي.

صدر عن هذه السلسلة

١ـ الحضارة	تأليف : د/ حسين مؤنس	ينـــاير ١٩٧٨
٢ـ اتجاهات الشعر العربي المعاصر	تأليف : د/ إحسان عباس	فبرايــر ١٩٧٨
٣ـ التفكير العلمي	تأليف : د/ فؤاد زكريا	مــارس ١٩٧٨
٤ـ الولايات المتحدة والمشرق العربي	تأليف : / أحمد عبدالرحيم مصطفى	أبريــل ١٩٧٨
٥ـ العلم ومشكلات الإنسان المعاصر	تأليف : د/ زهير الكرمي	مايـــو ١٩٧٨
٦ـ الشباب العربي والمشكلات التي يواجهها	تأليف : د/ عزت حجازي	يونيـــو ١٩٧٨
٧ـ الأحلاف والتكتلات في السياسة العالمية	تأليف : / محمد عزيز شكري	يولـــيو ١٩٧٨
٨ـ تراث الإسلام (الجزء الأول)	ترجمة : د/ زهير السمهوري تحقيق وتعليق : د/ شاكر مصطفى مراجعة : د/ فؤاد زكريا	أغسطس ١٩٧٨
٩ـ أضواء على الدراسات اللغوية المعاصرة	تأليف : د/ نايف خرما	سبتمبر ١٩٧٨
١٠ـ جحا العربي	تأليف : د/ محمد رجب النجار	أكتوبر ١٩٧٨
١١ـ تراث الإسلام (الجزء الثاني)	ترجمة : د/ حسين مؤنس د/ إحسان العمد مراجعة : د/ فؤاد زكريا	نوفمبر ١٩٧٨
١٢ـ تراث الإسلام (الجزء الثالث)	ترجمة : د. حسين مؤنس د/ إحسان العمد مراجعة : د/ فؤاد زكريا	ديسمبر ١٩٧٨
١٣ـ الملاحة وعلوم البحار عند العرب	تأليف : د/ أنور عبدالعليم	ينايــر ١٩٧٩
١٤ـ جمالية الفن العربي	تأليف : د/ عفيف بهنسي	فـبراير ١٩٧٩
١٥ـ الإنسان الحائر بين العلم والخرافة	تأليف : د/ عبدالمحسن صالح	مـارس ١٩٧٩
١٦ـ النفط والمشكلات المعاصرة للتنمية العربية	تأليف : د/ محمود عبدالفضيل	أبـريل ١٩٧٩
١٧ـ الكون والثقوب السوداء	إعداد : رؤوف وصفي مراجعة : زهير الكرمي	مايــو ١٩٧٩
١٨ـ الكوميديا والتراجيديا	ترجمة : د/ علي أحمد محمود مراجعة : د/ شوقي السكري د/ علي الراعي	يونـيو ١٩٧٩
١٩ـ المخرج في المسرح المعاصر	تأليف : / سعد أردش	يولــيو ١٩٧٩

٢٠ـ التفكير المستقيم والتفكير الأعوج	ترجمة حسن سعيد الكرمي مراجعة : صدقي حطاب	أغسطس ١٩٧٩
٢١ـ مشكلة إنتاج الغذاء في الوطن العربي	تأليف : د/ محمد على الفرا	سبتمبر ١٩٧٩
٢٢ـ البيئة ومشكلاتها	تأليف : رشيد الحمد د/ محمد سعيد صباريني	أكتوبر ١٩٧٩
٢٣ـ الرق	تأليف : د/ عبدالسلام الترمانيني	نوفمبر ١٩٧٩
٢٤ـ الإبداع في الفن والعلم	تأليف : د/ حسن أحمد عيسى	ديسمبر ١٩٧٩
٢٥ـ المسرح في الوطن العربي	تأليف : د/ علي الراعي	يناير ١٩٨٠
٢٦ـ مصر وفلسطين	تأليف : د/ عواطف عبدالرحمن	فبراير ١٩٨٠
٢٧ـ العلاج النفسي الحديث	تأليف : د/ عبدالستار ابراهيم	مارس ١٩٨٠
٢٨ـ أفريقيا في عصر التحول الاجتماعي	ترجمة : شوقي جلال	أبريل ١٩٨٠
٢٩ـ العرب والتحدي	تأليف : د/ محمد عماره	مايو ١٩٨٠
٣٠ـ العدالة والحرية في فجر النهضة العربية الحديثة	تأليف : د/ عزت قرني	يونيو ١٩٨٠
٣١ـ الموشحات الأندلسية	تأليف : د/ محمد زكريا عناني	يوليو ١٩٨٠
٣٢ـ تكنولوجيا السلوك الإنساني	ترجمة : د/ عبدالقادر يوسف مراجعة : د/ رجا الدريني	أغسطس ١٩٨٠
٣٣ـ الإنسان والثروات المعدنية	تأليف : د/ محمد فتحي عوض الله	سبتمبر ١٩٨٠
٣٤ـ قضايا أفريقية	تأليف : د/ محمد عبدالغني سعودي	أكتوبر ١٩٨٠
٣٥ـ تحولات الفكر والسياسة في الشرق العربي (١٩٣٠ـ ١٩٧٠)	تأليف : د/ محمد جابر الأنصاري	نوفمبر ١٩٨٠
٣٦ـ الحب في التراث العربي	تأليف : د/ محمد حسن عبدالله	ديسمبر ١٩٨٠
٣٧ـ المساجد	تأليف : د/ حسين مؤنس	يناير ١٩٨١
٣٨ـ تكنولوجيا الطاقة البديلة	تأليف : د/ سعود يوسف عياش	فبراير ١٩٨١
٣٩ـ ارتقاء الإنسان	ترجمة : د/ موفق شخاشيرو مراجعة : زهير الكرمي	مارس ١٩٨١
٤٠ـ الرواية الروسية في القرن التاسع عشر	تأليف : د/ مكارم الغمري	أبريل ١٩٨١
٤١ـ الشعر في السودان	تأليف : د/ عبده بدوي	مايو ١٩٨١
٤٢ـ دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية	تأليف : د/ علي خليفة الكواري	يونيو ١٩٨١
٤٣ـ الإسلام في الصين	تأليف : فهمي هويدي	يوليو ١٩٨١
٤٤ـ اتجاهات نظرية في علم الاجتماع	تأليف : د/ عبدالباسط عبدالمعطي	أغسطس ١٩٨١

٤٥ـ حكايات الشطار والعيارين في التراث العربي	تأليف : د/ محمد رجب النجار	سبتمبر	١٩٨١
٤٦ـ دعوة إلى الموسيقا	تأليف : د/ يوسف السيسي	أكتوبر	١٩٨١
٤٧ـ فكرة القانون	ترجمة : سليم الصويص مراجعة : سليم بسيسو	نوفمبر	١٩٨١
٤٨ـ التنبؤ العلمي ومستقبل الإنسان	تأليف : د/ عبدالمحسن صالح	ديسمبر	١٩٨١
٤٩ـ صراع القوى العظمى حول القرن الأفريقي	تأليف : صلاح الدين حافظ	يناير	١٩٨٢
٥٠ـ التكنولوجيا الحديثة والتنمية الزراعية	تأليف : د/ محمد عبدالسلام	فبراير	١٩٨٢
٥١ـ السينما في الوطن العربي	تأليف : جان ألكسان	مارس	١٩٨٢
٥٢ـ النفط والعلاقات الدولية	تأليف : د/ محمد الرميحي	أبريل	١٩٨٢
٥٣ـ البدائية	ترجمة : د/ محمد عصفور	مايو	١٩٨٢
٥٤ـ الحشرات الناقلة للأمراض	تأليف : د/ جليل أبو الحب	يونيو	١٩٨٢
٥٥ـ العالم بعد مائتي عام	ترجمة : شوقي جلال	يوليو	١٩٨٢
٥٦ـ الإدمان	تأليف : د/ عادل الدمرداش	أغسطس	١٩٨٢
٥٧ـ البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية	تأليف : د/ أسامة عبدالرحمن	سبتمبر	١٩٨٢
٥٨ـ الوجودية	ترجمة : د/ إمام عبدالفتاح	أكتوبر	١٩٨٢
٥٩ـ العرب أمام تحديات التكنولوجيا	تأليف : د/ انطونيوس كرم	نوفمبر	١٩٨٢
٦٠ـ الأيديولوجية الصهيونية (الجزء الأول)	تأليف : د/ عبدالوهاب المسيري	ديسمبر	١٩٨٢
٦١ـ الأيديولوجية الصهيونية (الجزء الثاني)	تأليف : د/ عبدالوهاب المسيري	يناير	١٩٨٣
٦٢ـ حكمة الغرب	ترجمة : د/ فؤاد زكريا	فبراير	١٩٨٣
٦٣ـ الإسلام والاقتصاد	تأليف : د/ عبدالهادي علي النجار	مارس	١٩٨٣
٦٤ـ صناعة الجوع (خرافة الندرة)	ترجمة : أحمد حسان عبدالواحد	إبريل	١٩٨٣
٦٥ـ مدخل إلى تاريخ الموسيقا المغربية	تأليف : عبدالعزيز بن عبد الجليل	مايو	١٩٨٣
٦٦ـ الإسلام والشعر	تأليف : د/ سامي مكي العاني	يونيو	١٩٨٣
٦٧ـ بنو الإنسان	ترجمة : زهير الكرمي	يوليو	١٩٨٣
٦٨ـ الثقافة الألبانية في الأبجدية العربية	تأليف : د/ محمد موفاكو	أغسطس	١٩٨٣
٦٩ـ ظاهرة العلم الحديث	تأليف : د/ عبدالله العمر	سبتمبر	١٩٨٣
٧٠ـ نظريات التعلم (دراسة مقارنة) القسم االأول	ترجمة : د/ علي حسين حجاج مراجعة : د/ عطيه محمود هنا	أكتوبر	١٩٨٣
٧١ـ الاستيطان الأجنبي في الوطن العربي	تأليف : د/ عبدالمالك خلف التميمي	نوفمبر	١٩٨٣
٧٢ـ حكمة الغرب (الجزء الثاني)	ترجمة : د/ فؤاد زكريا	ديسمبر	١٩٨٣

٧٣ـ التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي	تأليف : د/ مجيد مسعود	ينـــايــر ١٩٨٤
٧٤ـ مشاريع الاستيطان اليهودي	تأليف : أمين عبدالله محمود	فبرايـــر ١٩٨٤
٧٥ـ التصوير والحياة	تأليف : د/ محمد نبهان سويلم	مـــارس ١٩٨٤
٧٦ـ الموت في الفكر الغربي	ترجمة : كامل يوسف حسين مراجعة : د/ إمام عبدالفتاح	أبـــريل ١٩٨٤
٧٧ـ الشعر الإغريقي تراثا إنسانيا وعالميا	تأليف : د/ أحمد عتمان	مـــايــو ١٩٨٤
٧٨ـ قضايا التبعية الإعلامية والثقافية	تأليف : د/ عواطف عبدالرحمن	يـــونيـــو ١٩٨٤
٧٩ـ مفاهيم قرآنية	تأليف : د/ محمد أحمد خلف الله	يـــوليـــو ١٩٨٤
٨٠ـ الزواج عند العرب (في الجاهلية والإسلام)	تأليف : د/ عبدالسلام الترمانيني	أغسطس ١٩٨٤
٨١ ـ الأدب اليوغسلافي المعاصر	تأليف : د/ جمال الدين سيد محمد	سبتمبر ١٩٨٤
٨٢ ـ تشكيل العقل الحديث	ترجمة : شوقي جلال مراجعة : صدقي حطاب	أكتـوبـر ١٩٨٤
٨٣ ـ البيولوجيا ومصير الإنسان	تأليف : د/ سعيد الحفار	نـــوفمبر ١٩٨٤
٨٤ ـ المشكلة السكانية وخرافة المالتوسية	تأليف : د/ رمزي زكي	ديسمبر ١٩٨٤
٨٥ ـ دول مجلس التعاون الخليجي ومستويات العمل الدولية	تأليف : د/ بدرية العوضي	ينـــايــر ١٩٨٥
٨٦ ـ الإنسان وعلم النفس	تأليف : د/ عبدالستار إبراهيم	فبرايـــر ١٩٨٥
٨٧ ـ في تراثنا العربي الإسلامي	تأليف : د/ توفيق الطويل	مـــارس ١٩٨٥
٨٨ ـ الميكروبات والإنسان	ترجمة : د/ عزت شعلان مراجعة : د/ عبدالرزاق العدواني ، د/ سمير رضوان	أبـــريل ١٩٨٥
٨٩ ـ الإسلام وحقوق الإنسان	تأليف : د/ محمد عماره	مـــايـــو ١٩٨٥
٩٠ ـ الغرب والعالم (القسم الأول)	تأليف : كافين رايلي ترجمة : د/ عبدالوهاب المسيري ، د/ هدى حجازي مراجعة : د/ فؤاد زكريا	يـــونيـــو ١٩٨٥
٩١ ـ تربية اليسر وتخلف التنمية	تأليف : د/ عبدالعزيز الجلال	يـــوليـــو ١٩٨٥
٩٢ ـ عقول المستقبل	ترجمة : د/ لطفي فطيم	أغسطس ١٩٨٥
٩٣ ـ لغة الكيمياء عند الكائنات الحية	تأليف : د/ أحمد مدحت إسلام	سبتمبر ١٩٨٥
٩٤ ـ النظام الإعلامي الجديد	تأليف : د/ مصطفى المصمودي	أكتـوبـر ١٩٨٥

٩٥ ـ تغيّر العالم	تأليف : د/ أنور عبدالملك	نـــوفبر ١٩٨٥
٩٦ ـ الصهيونية غير اليهودية	تأليف : ريجينا الشريف	ديسمبر ١٩٨٥
	ترجمة : أحمد عبدالله عبدالعزيز	
٩٧ ـ الغرب والعالم (القسم الثاني)	تأليف : كافين رايلي	ينـــايـــر ١٩٨٦
	ترجمة : د/ عبدالوهاب المسيري، د/ هدى حجازي	
	مراجعة : د/ فؤاد زكريا	
٩٨ ـ قصة الأنثروبولوجيا	تأليف : د/ حسين فهيم	فبرايـــــر ١٩٨٦
٩٩ ـ الأطفال مرآة المجتمع	تأليف : د/ محمد عماد الدين إسماعيل	مـــارس ١٩٨٦
١٠٠ ـ الوراثة والإنسان	تأليف : د/ محمد علي الربيعي	أبـــريل ١٩٨٦
١٠١ ـ الأدب في البرازيل	تأليف : د/ شاكر مصطفى	مـــايـــو ١٩٨٦
١٠٢ ـ الشخصية اليهودية الإسرائيلية والروح العدوانية	تأليف : د/ رشاد الشامي	يـــونيـــو ١٩٨٦
١٠٣ ـ التنمية في دول مجلس التعاون	تأليف د/ محمد توفيق صادق	يـــوليـــو ١٩٨٦
١٠٤ ـ العالم الثالث وتحديات البقاء	تأليف جاك لوب	أغسطس ١٩٨٦
	ترجمة : أحمد فؤاد بلبع	
١٠٥ ـ المسرح والتغير الاجتماعي في الخليج العربي	تأليف : د/ إبراهيم عبد الله غلوم	سبتمبر ١٩٨٦
١٠٦ ـ «المتلاعبون بالعقول»	تأليف : هربرت . أ . شيللر	أكتـــوبـــر ١٩٨٦
	ترجمة : عبدالسلام رضوان	
١٠٧ ـ الشركات عابرة القومية	تأليف : د/ محمد السيد سعيد	نـــوفمبر ١٩٨٦
١٠٨ ـ نظريات التعلم (دراسة مقارنة) (الجزء الثاني)	ترجمة : د/ علي حسين حجاج	ديسمبر ١٩٨٦
	مراجعة : د/ عطية محمود هنا	
١٠٩ ـ العملية الإبداعية في فن التصوير	تأليف : د/ شاكر عبدالحميد	ينـــايـــر ١٩٨٧
١١٠ ـ مفاهيم نقدية	ترجمة : د/ محمد عصفور	فبرايـــر ١٩٨٧
١١١ ـ قلق الموت	تأليف : د/ أحمد محمد عبدالخالق	مـــارس ١٩٨٧
١١٢ ـ العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث	تأليف : د/ جون . ب . ديكنسون	أبـــريل ١٩٨٧
	ترجمة : شعبة الترجمة باليونسكو	
١١٣ ـ الفكر التربوي العربي الحديث	تأليف : د/ سعيد إسماعيل علي	مـــايـــو ١٩٨٧
١١٤ ـ الرياضيات في حياتنا	ترجمة : د/ فاطمة عبدالقادر الما	يـــونيـــو ١٩٨٧

١١٥ ـ معالم على طريق تحديث الفكر العربي	تأليف : د/ معن زيادة	يــوليــو ١٩٨٧
١١٦ ـ أدب أميركا اللاتينية قضايا ومشكلات (القسم الأول)	تنسيق وتقديم : سيزار فرناندث مورينو ترجمة : أحمد حسان عبدالواحد مراجعة : د/ شاكر مصطفى	أغسطس ١٩٨٧
١١٧ ـ الأحزاب السياسية في العالم الثالث	تأليف : د/ أسامة الغزالي حرب	سـبتمبر ١٩٨٧
١١٨ ـ التاريخ النقدي للتخلف	تأليف : د/ رمزي زكي	أكتـوبـر ١٩٨٧
١١٩ ـ قصيدة وصورة	تأليف : د/ عبدالغفار مكاوي	نـوفمبر ١٩٨٧
١٢٠ ـ سيكولوجية اللعب	تأليف : د/ سوزانا ميلر ترجمة : د/ حسن عيسى مراجعة : د/ محمد عماد الدين إسماعيل	ديـسمبر ١٩٨٧
١٢١ ـ الدواء من فجر التاريخ إلى اليوم	تأليف : د/ رياض رمضان العلمي	ينـايـر ١٩٨٨
١٢٢ ـ أدب أميركا اللاتينية (القسم الثاني)	تنسيق وتقديم : سيزار فرناندث مورينو ترجمة : أحمد حسان عبدالواحد مراجعة : د/ شاكر مصطفى	فبرايـر ١٩٨٨
١٢٣ ـ ثقافة الأطفال	تأليف : د/ هادي نعمان الهيتي	مـارس ١٩٨٨
١٢٤ ـ مرض القلق	تأليف : د/ دافيد . ف . شيهان ترجمة : د/ عزت شعلان مراجعة : د/ أحمد عبدالعزيز سلامة	أبـريل ١٩٨٨
١٢٥ ـ طبيعة الحياة	تأليف : فرانسيس كريك ترجمة : د/ أحمد مستجير مراجعة : د/ عبد الحافظ حلمي	مـايـو ١٩٨٨
١٢٦ ـ اللغات الأجنبية (تعليمها وتعلمها)	تأليف : د/ نايف خرما د/ علي حجاج	يـونيـو ١٩٨٨
١٢٧ ـ اقتصاديات الإسكان	تأليف : د/ إسماعيل إبراهيم درة	يـوليـو ١٩٨٨
١٢٨ ـ المدينة الإسلامية	تأليف : د/ محمد عبدالستار عثمان	أغسطس ١٩٨٨
١٢٩ ـ الموسيقا الأندلسية المغربية	تأليف : عبدالعزيز بن عبدالجليل	سـبتمبر ١٩٨٨
١٣٠ ـ التنبؤ الوراثي	تأليف : د/ زولت هارسيناي ريتشارد هتون ترجمة : د/ مصطفى إبراهيم فهمي مراجعة : د/ مختار الظواهري	أكتـوبـر ١٩٨٨

١٣١ ـ مقدمة لتاريخ الفكر العلمي في الاسلام	تأليف : د/ أحمد سليم سعيدان	نوفمبر ١٩٨٨
١٣٢ ـ أوروبا والتخلف في أفريقيا	تأليف : د/ والتر رودني ترجمة : د/ أحمد القصير مراجعة : د/ إبراهيم عثمان	ديسمبر ١٩٨٨
١٣٣ ـ العالم المعاصر والصراعات الدولية	تأليف : د/ عبدالخالق عبدالله	يناير ١٩٨٩
١٣٤ ـ العلم في منظوره الجديد	تأليف : روبرت م . اغروس جورج ن . ستانسيو ترجمة : د/ كمال خلايلي	فبراير ١٩٨٩
١٣٥ ـ العرب واليونسكو	تأليف : د/ حسن نافعة	مارس ١٩٨٩
١٣٦ ـ اليابانيون	تأليف : إدوين رايشاور ترجمة : ليلى الجبالي مراجعة : شوقي جلال	أبريل ١٩٨٩
١٣٧ ـ الاتجاهات التعصبية	تأليف : د/ معتز سيد عبدالله	مايو ١٩٨٩
١٣٨ ـ أدب الرحلات	تأليف : د/ حسين فهيم	يونيو ١٩٨٩
١٣٩ ـ المسلمون والاستعمار الاوروبي لأفريقيا	تأليف : عبدالله عبدالرزاق ابراهيم	يوليو ١٩٨٩
١٤٠ ـ الانسان بين الجوهر والمظهر (نتملك أو نكون)	تأليف : إريك فروم ترجمة : سعد زهران مراجعة : د/ لطفي فطيم	أغسطس ١٩٨٩
١٤١ ـ الأدب اللاتيني (ودوره الحضاري)	تأليف : د/ أحمد عتمان	سبتمبر ١٩٨٩
١٤٢ ـ مستقبلنا المشترك	إعداد : اللجنة العالمية للبيئة والتنمية ترجمة : محمد كامل عارف مراجعة : علي حسين حجاج	أكتوبر ١٩٨٩
١٤٣ ـ الريف في الرواية العربية	تأليف : د/ محمد حسن عبدالله	نوفمبر ١٩٨٩
١٤٤ ـ الإبداع العام والخاص	تأليف : الكسندرو روشكا ترجمة : د/ غسان عبدالحي أبو فخر	ديسمبر ١٩٨٩
١٤٥ ـ سيكولوجية اللغة والمرض العقلي	تأليف : د/ جمعة سيد يوسف	يناير ١٩٩٠
١٤٦ ـ حياة الوعي الفني (دراسات في تاريخ الصورة الفنية)	تأليف : غيورغي غانشف ترجمة : د/ نوفل نيوف مراجعة : د/ سعد مصلوح	فبراير ١٩٩٠
١٤٧ ـ الرأسمالية تجدد نفسها	تأليف : د/ فؤاد مُرسي	مارس ١٩٩٠

١٤٨ ـ علم الأحياء والأيديولوجيا والطبيعة البشرية	تأليف : ستيفن روز وآخرين ترجمة : د/ مصطفى إبراهيم فهمي مراجعة : د/ محمد عصفور	أبريل ١٩٩٠
١٤٩ ـ ماهية الحروب الصليبية	تأليف : د/ قاسم عبده قاسم	مايو ١٩٩٠
١٥٠ ـ حاجات الإنسان الأساسية في الوطن العربي «الجوانب البيئية والتكنولوجية والسياسية»	(برنامج الأمم المتحدة للبيئة) ترجمة : عبد السلام رضوان	يونيو ١٩٩٠
١٥١ ـ تجارة المحيط الهندي في عصر السيادة الإسلامية	تأليف : د/ شوقي عبد القوي عثمان	يوليو ١٩٨٩
١٥٢ ـ التلوث مشكلة العصر	تأليف : د/ أحمد مدحت إسلام	أغسطس ١٩٩٠

(ظهر هذا العدد في أغسطس ١٩٩٠ ، وانقطعت السلسلة بسبب العدوان الغاشم، ثم استؤنفت في شهر سبتمبر ١٩٩١ بالعدد ١٥٣)

١٥٣ ـ الكويت والتنمية الثقافية العربية	تأليف : د/ محمد حسن عبدالله	سبتمبر ١٩٩١
١٥٤ ـ النقطة المتحولة : أربعون عاما في استكشاف المسرح	تأليف : بيتر بروك ترجمة : فاروق عبدالقادر	أكتوبر ١٩٩١
١٥٥ ـ مؤثرات عربية وإسلامية في الادب الروسي	تأليف : د/ مكارم الغمري	نوفمبر ١٩٩١
١٥٦ ـ الفصامي : كيف نفهمه ونساعده، دليل للأسرة والأصدقاء	تأليف : سيلفانو آرتي ترجمة : د/ عاطف أحمد	ديسمبر ١٩٩١
١٥٧ ـ الاستشراق في الفن الرومانسي الفرنسي	تأليف : د/ زينات البيطار	يناير ١٩٩٢
١٥٨ ـ مستقبل النظام العربي بعد ازمة الخليج	تأليف : د/ محمد السيد سعيد	فبراير ١٩٩٢
١٥٩ ـ فكرة الزمان عبر التاريخ	ترجمة : فؤاد كامل عبدالعزيز مراجعة : شوقي جلال	مارس ١٩٩٢
١٦٠ ـ ارتقاء القيم (دراسة نفسية)	تأليف : د/ عبداللطيف محمد خليفة	أبريل ١٩٩٢
١٦١ ـ أمراض الفقر (المشكلات الصحية في العالم الثالث)	تأليف : د/ فيليب عطية	مايو ١٩٩٢
١٦٢ ـ القومية في موسيقا القرن العشرين	تأليف : د/ سمحة الخولي	يونيو ١٩٩٢
١٦٣ ـ أسرار النوم	تأليف : الكسندر بوربلي ترجمة : د/ أحمد عبدالعزيز سلامة	يوليو ١٩٩٢
١٦٤ـ بلاغة الخطاب وعلم النص	تأليف : د/ صلاح فضل	أغسطس ١٩٩٢
١٦٥ ـ الفلسفة المعاصرة في أوربا	تأليف : إ.م. بوشنسكي ترجمة : د/ عزت قرني	سبتمبر ١٩٩٢

١٦٦ـ الأمومة : نمو العلاقات بين الطفل والأم	تأليف : د/ فايز قنطار	أكتوبر ١٩٩٢
١٦٧ـ تاريخ الدراسات العربية في فرنسا	تأليف د/ محمود المقداد	نوفمبر ١٩٩٢
١٦٨ ـ بنية الثورات العلمية	تأليف : توماس كون ترجمة : شوقي جلال	ديسمبر ١٩٩٢
١٦٩ ـ تاريخ الكتاب (القسم الاول)	تأليف : د/ الكسندر ستيبشفيتش ترجمة : د/ محمد م. الأرناؤوط	يناير ١٩٩٣
١٧٠ ـ تاريخ الكتاب (القسم الثاني)	تأليف : د/ الكسندر ستيبشفيتش ترجمة : د/ محمد م. الأرناؤوط	فبراير ١٩٩٣
١٧١ ـ الأدب الأفريقي	تأليف : د/ علي شلش	مارس ١٩٩٣
١٧٢ ـ الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله	تأليف : آلان بونيه ترجمة : د/ علي صبري فرغلي	أبريل ١٩٩٣
١٧٣ ـ المعتقدات الدينية لدى الشعوب	أشرف على التحرير جفري بارندر ترجمة : د/ إمام عبدالفتاح إمام مراجعة : د/ عبدالغفار مكاوي	مايو ١٩٩٣
١٧٤ ـ الهندسة الوراثية والأخلاق	تأليف : ناهدة البقصمي	يونيو ١٩٩٣
١٧٥ ـ سيكولوجية السعادة	تأليف : مايكل أرجايل ترجمة : د/ فيصل عبدالقادر يونس مراجعة : شوقي جلال	يوليو ١٩٩٣
١٧٦ ـ العبقرية والإبداع والقيادة	تأليف : دين كيث سايمنتن ترجمة : د/ شاكر عبدالحميد مراجعة : د/ محمد عصفور	أغسطس ١٩٩٣
١٧٧ ـ المذاهب الأدبية والنقدية عند العرب والغربيين	تأليف : د/ شكري محمد عياد	سبتمبر ١٩٩٣
١٧٨ ـ الكون	تأليف : د/ كارل ساغان ترجمة : نافع أيوب لبّس مراجعة : محمد كامل عارف	أكتوبر ١٩٩٣
١٧٩ ـ الصداقة (من منظور علم النفس)	تأليف : د/ أسامة سعد أبو سريع	نوفمبر ١٩٩٣
١٨٠ ـ العلاج السلوكي للطفل أساليبه ونماذج من حالاته	تأليف : د/ عبد الستار إبراهيم د/ عبدالعزيز الدخيل د/ رضوى إبراهيم	ديسمبر ١٩٩٣

١٨١ـ الأدب الالماني في نصف قرن	تأليف : د/ عبدالرحمن بدوي	ينـــايـــر ١٩٩٤
١٨٢ـ الشفاهية والكتابية	تأليف : والتر ج. أونج ترجمة : د. حسن البنا عزالدين مراجعة : د. محمد عصفور	فبرايــــــر ١٩٩٤
١٨٣ ـ الطاغية	تأليف : د. إمام عبدالفتاح إمام	مـــــارس ١٩٩٤
١٨٤ ـ العرب وعصر المعلومات	تأليف : د. نبيل علي	أبـــــريل ١٩٩٤
١٨٥ ـ عندما تغير العالم	تأليف : جيمس بيرك ترجمة : ليلى الجبالي مراجعة : شوقي جلال	مـــايـــو ١٩٩٤
١٨٦ ـ القوى الدينية في إسرائيل	تأليف : د. رشاد عبدالله الشامي	يـــونيـــو ١٩٩٤
١٨٧ ـ آلاف السنين من الطاقة	تأليف : فلاديمير كارتسيف بيوتر كازانوفسكي ترجمة : محمد غياث الزيات	يـــوليـــو ١٩٩٤
١٨٨ ـ الاتجاه القومي في الرواية	تأليف : د. مصطفى عبد الغني	أغسطس ١٩٩٤
١٨٩ ـ عودة الوفاق بين الإنسان والطبيعة	تأليف : جان ـ ماري بيلت ترجمة : السيد محمد عثمان	سبتمبر ١٩٩٤

سلسلة عالم المعرفة

عالم المعرفة سلسلة كتب ثقافية تصدر في مطلع كل شهر ميلادي عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ـ دولة الكويت ـ وقد صدر العدد الأول منها في شهر يناير عام ١٩٧٨ .

تهدف هذه السلسلة إلى تزويد القارىء بمادة جيدة من الثقافة تغطي جميع فروع المعرفة، وكذلك ربطه بأحدث التيارات الفكرية والثقافية المعاصرة. ومن الموضوعات التي تعالجها تأليفاً وترجمة :

١ ـ الدراسات الإنسانية : تاريخ ـ فلسفة ـ أدب الرحلات ـ الدراسات الحضارية ـ تاريخ الافكار.

٢ ـ العلوم الاجتماعية : اجتماع ـ اقتصاد ـ سياسة ـ علم نفس ـ جغرافيا ـ تخطيط ـ دراسات استراتيجية ـ مستقبليات .

٣ ـ الدراسات الأدبية واللغوية : الأدب العربي ـ الآداب العالمية ـ علم اللغة .

٤ ـ الدراسات الفنية : علم الجمال وفلسفة الفن ـ المسرح ـ الموسيقا ـ الفنون التشكيلية والفنون الشعبية .

٥ ـ الدراسات العلمية : تاريخ العلم وفلسفته ، تبسيط العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء، علم الحياة، فلك) ـ الرياضيات التطبيقية (مع الاهتمام بالجوانب الإنسانية لهذه العلوم) والدراسات التكنولوجية . أما بالنسبة لنشر الأعمال الإبداعية ـ المترجمة أو المؤلفة ـ من شعر وقصة ومسرحية، وكذلك الأعمال المتعلقة بشخصية واحدة بعينها فهذا أمر غير وارد في الوقت الحالي .

وتحرص سلسلة عالم المعرفة على ان تكون الأعمال المترجمة حديثة النشر.

وترحب السلسلة باقتراحات التأليف والترجمة المقدمة من المتخصصين، على أن تكون مصحوبة بنبذة وافية عن الكتاب وموضوعاته وأهميته ومدى جدته، وفي حالة الترجمة ترسل صفحة الغلاف والمحتويات، كما ترفق مذكرة بالفكرة العامة للكتاب. وفي جميع الحالات ينبغي إرفاق سيرة ذاتية لمقترح الكتاب تتضمن البيانات الرئيسية عن نشاطه العلمي السابق.

وفي حال الموافقة والتعاقد على الموضوع ـ المؤلف أو المترجم ـ تصرف مكافأة للمؤلف مقدارها ألف دينار كويتي، وللمترجم مكافأة بمعدل خمسة عشر فلسا عن الكلمة الواحدة في النص الأجنبي أو تسعمائة دينار أيهما أكثر (وبحد أقصى مقداره ألف ومائتا دينار كويتي)، بالإضافة إلى مائة وخمسين دينارا كويتياً مقابل تقديم المخطوطة ـ المؤلفة و المترجمة ـ من نسختين مطبوعتين على الآلة الكاتبة.

الاشتراك السنوي : وهو مقصور على الفئات التالية :

● المؤسسات والهيئات داخل الكويت	١٠	دنانير كويتية
● المؤسسات والهيئات في الوطن العربي	١٢	ديناراً كويتيا
● المؤسسات والهيئات خارج الوطن العربي	٨٠	دولارا أمريكيا
● الأفراد خارج الوطن العربي	٤٠	دولارا أميركيا

الاشتراكات :

ترسل باسم الأمين العام للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب

ص . ب : ٢٣٩٩٦ الصفاة/ الكويت ـ 13100

برقيا : ثقف ـ تلكس : ٤٤٥٥٤ TLX. NO. 44554 NCCAL

فاكسميلي : ٤٨٧٣٦٩٤

طبع من هذا الكتاب أربعون ألف نسخة

مطابع السياسة - الكويت

هـذا الكتاب

إن الأزمات الحادة التي نعايشها على الأصعـدة الاجتماعية والسياسية والإدارية ، ماهي في واقعها إلا لحظات احتدام للأزمة الثقافية المزمنة التي نعاني منها ، والمتمثلـة أساساً في افتقاد القـدرة على إدارة الحوار التفاوضي المثمر، وشيـوع ملامح ثقـافة التنـاحر. ومن ثم فـإن هذه الدراسـة تمثل محاولة للإسهام العلمي لتوصيف مـلامح هذه الأزمة بهدف احتواء آثارها السلبيـة واستبدالها بمعطيـات وأسس ثقـافة وعلم التفـاوض الاجتماعي والسياسي ، الذي يطرحه الكاتب من منظور تكاملي بين علوم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية .

ومع تقـديم البعـد التنظيري ، وعـرض لأهم نظـريات المبـاريـات التفاوضيـة ، وتحليل الأبعاد السلـوكية ، وشخصية وقـدرات المفاوض ، يقـدم الكاتـب تحليلاً نقـديـا لحقل التطبيق العـربي ومايمـوج بـه من اشتباكـات خاطئـة ينبغي تجاوزها ، من أجـل ترسيخ عقليـة ومهارات التفاوض الإيجابي من واقع الحوار، وذلك لصالح كـافة الأعمال الجماعية التنموية ، ولصالح إدارة الصراعات المعقدة التي يموج بها عالمنا ، والتي ينبغي ألا نكون فيها في موقع المفعـول به أو الذائب أو التابع ، ولكن في مـوقع الفـاعل الـذي يـدير مثـل هذه الصراعـات بكفـاءة ولصـالح الإسهـام الحضاري والإنسـاني الـذي يليق بأمتنـا العربية الإسلامية .

سعر النسخة

الكويت	٧٥٠ فلسا	ليبيا	دينار واحد	البحرين	
السعودية	١٢ ريالا	المغرب	١٥ درهما	قطر	
الأردن	دينار واحد	تونس	دينار ونصف	عمان	
سوريا	٥٠ ليرة	الجزائر	٢٠ دينارا		
لبنان	٢٠٠٠ ليرة	مصر	جنيهان	الإمارات المتحدة	١٠ دراهم